

**ANALISIS DETERMINAN KINERJA PEGAWAI PADA  
BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)  
KABUPATEN JENEPONTO**

**TESIS**

**MUHAMMAD ICHSAN M. NUR**

**4618104017**



Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Magister

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS BOSOWA  
MAKASSAR  
2021**

## HALAMAN PENGESAHAN

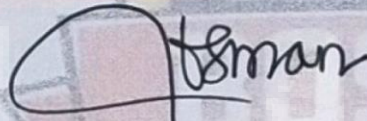
1. Judul : Analisis Determinan Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto
2. Nama Mahasiswa : Muhammad Ichsan M.Nur
3. NIM. : 4618104017
4. Program Studi : Manajemen

Menyetujui

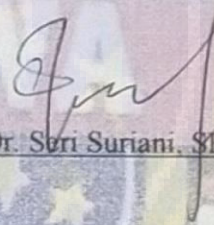
Komisi Pembimbing ;

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Firman Menne., SE., M.Si., Ak.CA

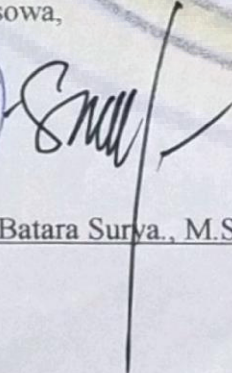


Dr. Sri Suriani., SE., M.Si

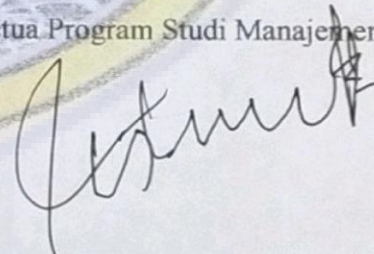
Mengetahui ;

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Bosowa,

Ketua Program Studi Manajemen,



Prof. Dr. Ir. H. Batara Surya., M.Si



Dr. Hasanuddin Remmang., S.E., M.Si



**HALAMAN PENERIMAAN**

Pada hari / tanggal : Minggu/ 22 Agustus' 2021

Tesis atas nama : Muhammad Ihsan M Nur

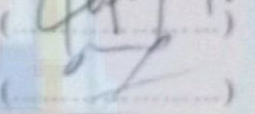
Nim : 4618104017

Telah Diterima oleh Panitia Ujian Tesis Program Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen.

**PANITIA UJIAN TESIS**

Ketua : Dr. Firman Menne, SE., M.Si., Ak CA (  )

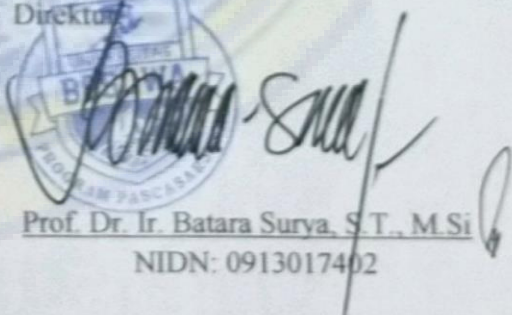
Sekretaris : Dr. Seri Suriani, SE., M.Si (  )

Anggota Penguji : 1. Dr. Hasanuddin Remmang, SE., M.Si (  )

2. Dr. Miah Said, SE., M.Si (  )

Makassar, 22 Agustus' 2021

Direktur

  
Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T., M.Si  
NIDN: 0913017402



## PERNYATAAN ORISINALISASI TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain, untuk memperoleh gelar Akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia tesis ini di batalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.2 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Jeneponto, 22 Agustus 2021

.....siswa,



Muhammad Ichsan M Nur

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kesempatan dan kesehatan kepada peneliti sehingga hasil penelitian ini dapat diselesaikan dan ditulis dalam bentuk Tesis dengan Judul : “ Analisis Determinan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto“. Sholawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya hingga pada umatnya sampai akhir zaman. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan di program Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar, dalam proses penyusunan tesis ini, peneliti mendapatkan banyak bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini peneliti juga bermaksud menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Batara Surya ST., M.Si sebagai Direktur Pps Universitas Bosowa yang memudahkan segala perijinan penelitian serta selalu memberikan motivasi agar peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Hasanuddin Remmang, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen yang selalu memberikan dukungan serta bimbingannya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Ucapan terima kasih kepada seluruh dosen serta para civitas Akademika Program Pascasarjana Universitas Bosowa yang tidak peneliti sebutkan namanya satu persatu.
4. Bapak Dr. Firman Manne., SE., M.Si., Ak selaku pembimbing I dan Ibu Dr. Seri Suriani., SE., M.Si selaku pembimbing II atas segala masukan, bantuan, serta perhatian yang diberikan kepada peneliti selama penyusunan Tesis ini.

5. Tesis ini peneliti persembahkan kepada ibunda tercinta dengan belaian kasih sayangnya telah membesarkan dan mendidik peneliti dengan segala kerendahan hati dan doa yang selalu dipanjatkan untuk menyertai tiap langkah peneliti. Juga kepada Ayahanda tercinta yang telah membantu dan menafkahi dalam penyelesaian studi peneliti dengan penuh perjuangan menempuh hidup yang keras dan penuh rintangan, bahkan terkadang berat untuk dilalui dalam keadaan keterbatasan dan penuh ketabahan. Terkhusus pula kepada Saudaraku Adik-adik ku yang tercinta yang tak henti-hentinya memberi dukungan dan motivasi agar proses penyelesaian penyusunan tesis ini berjalan dengan baik.
6. Seluruh teman-teman mahasiswa di Pascasarjana Fakultas Manajemen Universitas Bosowa atas seluruh kerjasama dan kebersamaan selama masa studi.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih banyak kekurangan baik dalam bentuk penyajian maupun dalam bentuk penggunaan bahasa. Maka dengan kerendahan hati, peneliti mengharapkan kritik, saran ataupun masukan yang sifatnya membangun dari berbagai pihak guna penyempurnaan Tesis ini serta kedepannya dapat bermanfaat bagi semua orang.

Jeneponto, Maret 2021

Peneliti

**Muhammad Ihsan M. Nur**

## ABSTRAK

**Muhammad Ihsan M. Nur.** Analisis Determinan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto (dibimbing oleh Firman Manne dan Seri Suriani)

Peneleitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, pengembangan karier, beban kerja, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto. Metode pengumpulan data melalui observasi, dokumen, penyebaran kuesioner, serta studi literatur dan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto, pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, beban kerja, mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

Kata Kunci : Kompetensi, pengembangan karier beban kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai

## **ABSTRACT**

Muhammad Ichsan M. Nur. *Analysis of the Determinants of Employee Performance at the Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) Jeneponto Regency (supervised by Firman Manne and Seri Suriani)*

*This research aims to determine and analyze the effect of competence, career development, workload, work discipline on employee performance at the Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) Jeneponto Regency. Methods of data collection through observation, documents, distributing questionnaires, and literature studies and data analysis techniques using multiple linear regression analysis. The results of the study found that competence has a positive and significant impact on employee performance, especially at BKPSDM Jeneponto Regency, career development has a positive and significant impact on employee performance, workload, has a negative and significant impact on employee performance, work discipline has a positive and significant impact on employee performance. employee performance, especially at BKPSDM Jeneponto Regency. Keywords: Competence, workload career development, work discipline and employee performance.*

*Keywords : Competence, workload career development, work discipline and employee performance*



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN .....	iii
PRAKATA .....	iv
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Lingkup Penelitian .....	8
F. Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR .....</b>	<b>10</b>
A. Deskripsi Teori .....	10
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	10
b) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
c) Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
2. Kompetensi .....	18
a) Pengertian Kompetensi .....	18
b) Tujuan Kompetensi .....	21
c) Manfaat Penggunaan Kompetensi .....	23
d) Indikator Kompetensi .....	25

3. Pengembangan Karier .....	25
a) Pengertian Karier .....	25
b) Pengertian Pengembangan Karier .....	27
c) Tujuan Pengembangan Karier .....	30
d) Indikator Pengembangan Karier .....	35
4. Beban Kerja .....	38
a) Pengertian Beban Kerja .....	38
b) Klasifikasi Beban Kerja .....	40
c) Jenis Beban Kerja .....	42
d) Dimensi dan Indikator Beban Kerja .....	42
5. Disiplin .....	44
a) Pengertian Disiplin Kerja .....	44
b) Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja .....	46
c) Pelaksanaan Disiplin Kerja .....	47
d) Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja .....	48
6. Kinerja Pegawai .....	49
a) Pengertian Kinerja Pegawai .....	49
b) Penilaian Kinerja Pegawai .....	52
c) Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai .....	54
B. Penelitian Terdahulu .....	56
C. Kerangka Pikir .....	62
D. Hipotesis Penelitian .....	66
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>68</b>
A. Jenis Penelitian .....	68
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	68
C. Populasi Dan Sampel .....	66
D. Instrumen Penelitian .....	69
E. Variabel Penelitian .....	70
F. Jenis dan Sumber Data .....	70
G. Teknik Pengumpulan Data .....	71
H. Teknik Analisis Data .....	72

I. Definisi Operasional .....	76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	78
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	78
1. Sejarah Singkat BKPSDM Kabupaten Jeneponto .....	78
2. Visi dan Misi .....	79
3. Struktur Organisasi .....	80
B. Hasil Penelitian .....	82
1. Gambaran Umum Responden .....	82
2. Deskripsi Variabel Penelitian Mengenai Determinan Kinerja Pegawai (Kompetensi, Pengembangan Karier, Beban Kerja dan Disiplin Kerja) .....	87
3. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	95
4. Uji Asumsi Klasik .....	98
5. Analisis Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier, Beban Kerja dan Disiplin Kerja .....	102
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	108
BAB V PENUTUP .....	113
A. Simpulan .....	113
B. Saran .....	114
DAFTAR PUSTAKA .....	115

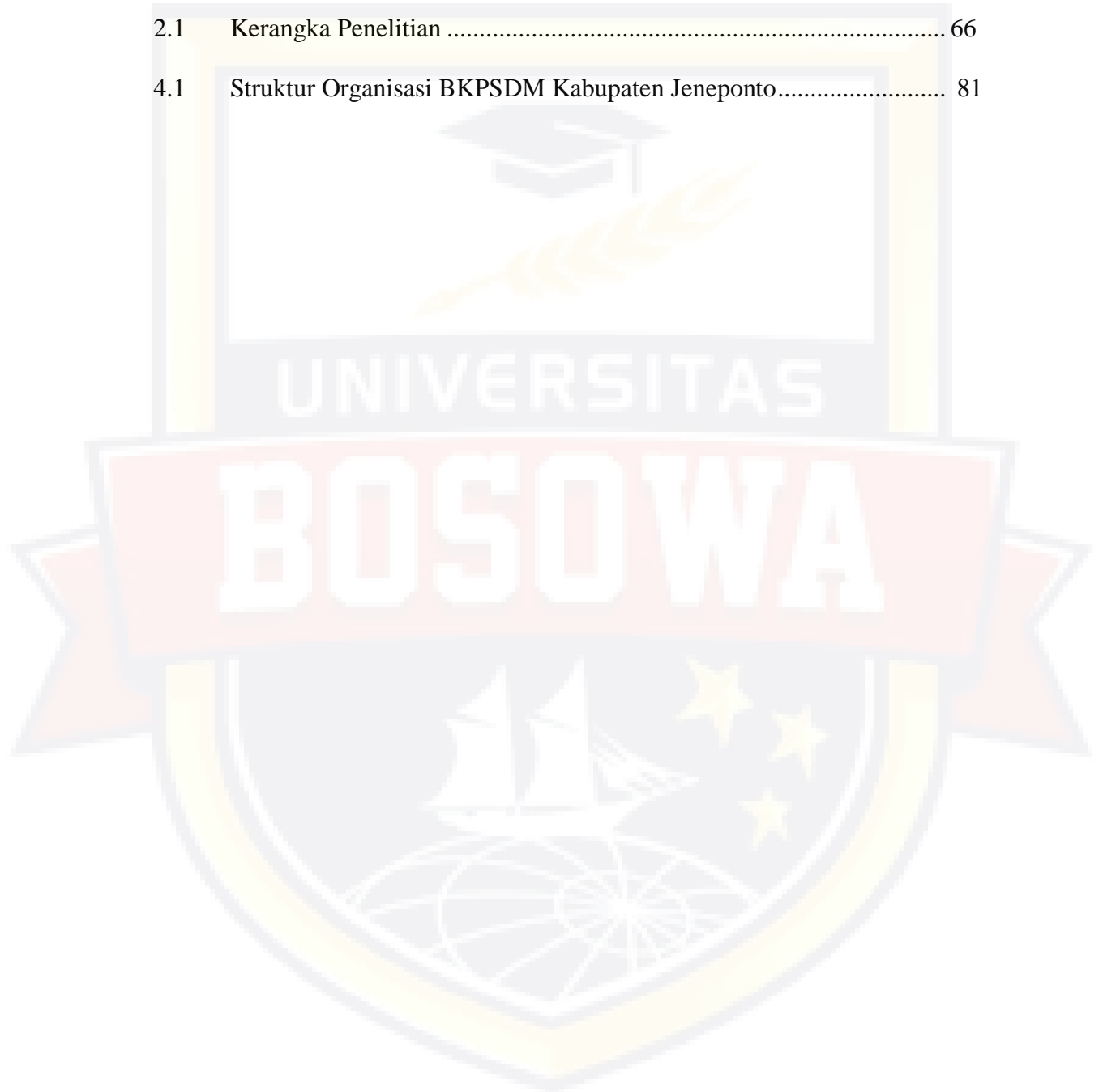


## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
2.1.	Penelitian Terdahulu .....	57
3.1	Skor Pengukuran Skala .....	69
4.1	Deskripsi Responden menurut Jenis Kelamin .....	83
4.2	Deskripsi Responden menurut Umur.....	84
4.3	Deskripsi Responden menurut Pendidikan Formal.....	85
4.4	Deskripsi Responden menurut Masa Kerja.....	86
4.5	Deskripsi Responden menurut Status Pernikahan .....	87
4.6	Persepsi Responden mengenai Kompetensi.....	88
4.7	Persepsi Responden mengenai Pengembangan Karier .....	90
4.8	Persepsi Responden mengenai Beban Kerja.....	91
4.9	Persepsi Responden mengenai Disiplin Kerja .....	93
4.10	Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai .....	94
4.11	Hasil Pengujian Validitas.....	96
4.12	Hasil Pengujian Reliabilitas .....	98
4.13	Hasil Uji Normalitas .....	99
4.14	Hasil Uji Multikolinieritas .....	100
4.15	Hasil Uji Heterokedastisitas.....	101
4.16	Hasil Olahan Data Regresi dengan SPSS release 24 .....	102
4.17	Model Summary.....	104
4.18	Uji Parsial (Uji t).....	105
4.19	Hasil Pengujian Serempak .....	107

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1	Kerangka Penelitian .....	66
4.1	Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Jeneponto.....	81



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Memahami pentingnya keberadaan sumber daya manusia di era globalisasi saat ini, menuntut setiap organisasi yang ingin bertahan dalam persaingan harus memiliki sumber daya manusia yang kompetitif. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi/instansi pemerintah yang dalam hal ini pegawai berperan penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai merupakan kunci penentu keberhasilan suatu organisasi, sehingga setiap pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, serta semangat kerja tinggi agar dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pencapaian tujuan organisasi, merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai tujuan dari setiap organisasi. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Itulah sebabnya mengapa setiap organisasi perlu memperhatikan kinerja pegawainya karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat mempengaruhi kelancaran organisasi.



Banyak faktor yang mempengaruhi determinan atau menentukan kinerja pegawai, dimana pada penelitian ini peneliti menentukan pada 4 faktor yakni : kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja. Keempat faktor ini sangat penting dan merupakan <sup>1</sup> ninan kinerja pegawai. Kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sudarmanto (2015:49) bahwa kompetensi menyebabkan pegawai dapat menghasilkan kinerja yang unggul, karena kompetensi yang dimiliki oleh pegawai akan berpengaruh terhadap hasil kerja. Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Kemudian Lubis (2018 :54) mengatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Penelitian Prayudiawan (2016) bahwa kompetensi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang menjadi determinan kinerja pegawai adalah pengembangan karier, Rivai (2018:72) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang pegawai yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, dan organisasi memperoleh umpan balik berupa kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Napitupulu (2017), Balbed dan Sintaasih (2019) mendapatkan hasil

penelitian bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa semakin baik pengembangan karir maka semakin baik kinerja karyawan.

Selain kompetensi dan pengembangan karier, maka beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti yang dikemukakan oleh Nova Ellyzar (2017:38) bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi. Ini menunjukkan bahwa jika beban kerja tinggi akan menyebabkan kinerja menurun, atau dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut begitu juga sebaliknya. Penelitian Aris Hidayat Kurniawan (2019) bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai, seperti teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019:193) bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Disiplin dibutuhkan untuk mempermudah dan melancarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena disiplin kerja yang tertanam pada setiap karyawan akan memberikan kesediaan mereka dalam mematuhi dan menjalankan aturan

yang telah ditetapkan demi memajukan perusahaan. Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Penelitian Otong Karyono (2016) bahwa secara parsial disiplin kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja pegawai tergantung pada tinggi rendahnya disiplin kerja pegawai yang dimiliki para pegawai.

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jenepono (BKPSDM), sebagai salah satu instansi pemerintah yang siap membangun sinergitas dan peningkatan kinerja pemerintahan daerah, maka sangat dibutuhkan kinerja dari masing-masing pegawai untuk bersama-sama mendorong kemajuan daerah, namun permasalahan yang terjadi bahwa kinerja pegawai tidak maksimal. Hal ini tampak adanya aktivitas pegawai yang tidak produktif, masih ada pegawai yang terlambat masuk kantor dan pulang tidak tepat waktu. Ada kecenderungan pegawai menunda pekerjaan, menunggu perintah atasan sehingga hal ini menimbulkan beban kerja bagi pegawai, selain itu masih kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh pegawai melalui pengetahuan, kemampuan dan keahlian pegawai khususnya dalam mengoperasikan komputer. Penyebab lainnya adalah kurangnya pengembangan karier atau promosi jabatan yang dilakukan oleh Pimpinan, hal ini dapat dilihat dari banyaknya pegawai honorer yang belum terangkat jadi PNS.



Dari permasalahan yang terjadi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto, maka sepatutnya untuk meningkatkan kinerja pegawai maka faktor determinan kinerja pegawai perlu diperhatikan khususnya dalam hal kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja. Peningkatan kinerja pegawai dalam sebuah instansi sangatlah penting, karena akan berdampak positif bagi instansi dan diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian dan kajian yang lebih mendalam dengan judul : “Analisis Determinan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto“.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan maka dapat dikemukakan rumusan masalah dari penelitian ini :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto
3. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto

4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto.
5. Variabel manakah yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto.

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas maka dikemukakan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel determinan yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto.



## **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini mempunyai dua manfaat yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis yang dapat dilihat dibawah ini :

### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini dapat dipergunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan atau perluasan pandangan tentang pelajaran yang didapat dari bangku kuliah dan memperdalam pengetahuan terutama dalam bidang yang dikaji serta dapat dijadikan sebagai referensi ilmiah bagi para peneliti berikutnya.
- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan maupun bahan informasi dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada kaitannya dengan determinan kinerja pegawai.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan kepada pegawai dalam bekerja khususnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto agar dapat meningkatkan kinerja baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang
- b. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto untuk lebih meningkatkan kinerja kerjanya baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang.

## **E. Lingkup Penelitian**

Untuk memperjelas masalah yang akan dibahas dan agar tidak terjadi pembahasan yang meluas atau menyimpang, maka dikemukakan ruang lingkup batasan penelitian. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu hanya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto yang dibahas dalam penelitian ini mengenai analisis determinan kinerja pegawai yang mencakup kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai variabel terikat

## **F. Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan pembahasan mengenai permasalahan yang diangkat, maka sistematika penulisan yang akan digunakan dalam sistematika penulisan adalah sebagai berikut :

### **Bab I      PENDAHULUAN.**

Bab pertama pendahuluan yang menguraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

### **Bab II     KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

Bab kedua memaparkan tentang telaah pustaka atau tinjauan pustaka yang berisikan teori-teori yang ada kaitannya dengan penelitian ini, ringkasan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian



**Bab III METODE PENELITIAN**

Bab ketiga menguraikan jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, instrument penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data, tehnik pengumpulan data, tehnik analisis data, definisi operasional

**Bab IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab keempat menguraikan hasil penelitian yang terdiri dari deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian instrument penelitian (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolineritas dan uji heterokedastisitas), analisis regresi linear berganda, pengujian hipotesis (uji t dan uji f) serta pembahasan.

**Bab V SIMPULAN DAN SARAN**

Bab kelima berisikan tentang kesimpulan atau hasil analisis dan saran-saran yang dianggap berguna bagi perusahaan. Kesimpulan menjelaskan tentang hasil penelitian dan pembahasan sedangkan saran merupakan himbauan kepada pembaca atau instansi terkait agar saran yang dipaparkan dapat memberi pengetahuan dan manfaat yang berguna.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a) Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan sebuah perusahaan besar yang memiliki banyak karyawan atau organisasi nirlaba kecil yang memiliki sedikit karyawan, tetap saja karyawan-karyawan tersebut harus dibayar, yang berarti dibutuhkan sebuah sistem kompensasi yang baik dan sah

Setiap aktivitas MSDM membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak. Dalam sebuah lingkungan dimana tantangan angkatan kerja terus berubah, hukum berubah, dan kebutuhan-

kebutuhan dari pemberi kerja juga berubah, maka MSDM harus terus berubah dan berkembang

Daya Konsep yang mendasarinya bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian tentang manajemen SDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi dan lain-lain. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system pencernaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat. MSDM membicarakan potensi besar tenaga kerja manusia yang merupakan motor penggerak faktor-faktor penunjang kegiatan manajemen yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin melalui sinergi dengan lingkungan. Tidak bisa dipungkiri, perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi,

sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Martoyo (2015 : 5) mengatakan bahwa sumber daya manusia didefinisikan sebagai alat mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran. Sehingga dengan demikian perkataan “sumber daya” (resources) mendahului personase perkataan itu merefleksikan appraisal manusia. Jadi perkataan sumber daya manusia tidak menunjukkan suatu fungsi di mana suatu benda atau substansi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi, yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kepuasan.

Berdasarkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia di atas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Secara garis besar pengertian sumber daya manusia dikemukakan oleh Ansory (2018 : 59) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

Selanjutnya Supomo dan Nurhayati (2018 : 5) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan terjemahan dari Man Power Management. Manajemen yang mengatur unsur manusia, dikenal dengan istilah manajemen personalia atau manajemen kekaryawanan (*Personal management*).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dilihat adanya persamaan antara beberapa ahli bahwa pada dasarnya manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut.

Menurut Hasibuan, (2019:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Berdasarkan definisi para ahli dapat di simpulkan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mendayagunakan manusia atau proses memperoleh, memajukan, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja sampai sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Desseler (2015:3) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relaasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan,



dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

#### **b). Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk mengembangkan efektifitas dari sumber daya manusia di dalam organisasi. Secara umum banyak penjabaran mengenai tujuan manajemen sumber daya manusia yang dapat kita peroleh dari berbagai referensi. Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam suatu organisasi untuk memberikan kontribusi lebih pada organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.

Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi. Sementara, menurut Sutrisno (2019:7) setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki 3 tujuan utama yaitu:

1. Memperbaiki tingkat probabilitas.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja nyata
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal

Tujuan utama sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi karyawan bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada manusia yang mengolah organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna mencapai tujuan organisasi.

Dalam mencapai tujuannya, sumber daya manusia membantu para manajer dalam merekrut, melatih, dan mengembangkan, mengevaluasi, memelihara dan menjaga karyawan yang berkualitas. Tujuan lain dari manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan untuk menyediakan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif dan berkualitas bagi organisasi atau perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang-orang atau karyawan yang ada di dalam perusahaan Sedarmayanti (2017:13), pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang dimiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat berjalan dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan. Menurut Sedarmayanti, (2017:13) secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

- 1) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang cakap, dapat di percaya, dan memiliki motivasi yang tinggi, seperti yang diperlukan.
- 2) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, mencakup kontribusi, kemampuan, dan kecapakan mereka.
- 3) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi meliputi prosedur perekrut dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
- 4) Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan mereka.

- 5) Menciptakan iklim, dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajer dan karyawan.
- 6) Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan pihak terkait (pemiliki, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luar).
- 7) Mengembangkan lingkungan, dimana kerjasama tim fleksibilitas dapat berkembang
- 8) Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai
- 9) Mengolah karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
- 10) Memastikan bahwa kesamaan tersedia untuk semua
- .11) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengolah karyawan yang disarankan dapat perhatian untuk karyawan keadilan dan transportasi.
- 11) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah berusaha untuk menyeimbangkan antara tujuan masing-masing individual dan menyelaraskannya hingga mampu bergerak dalam irama yang sama demi mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi. Oleh karena itu tujuan khusus dari sebuah manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional dan manajer lini dalam mengelola seluruh tenaga kerja atau karyawan selaku sumber daya manusia dengan cara yang lebih efektif.

### c) Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian.

Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Maka daripada itu tidak mungkin perusahaan tidak menerapkannya dalam perusahaan, karena manajemen sumber daya manusia dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” dikatakan memiliki peranan antara lain menurut Hasibuan (2019:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requitment, dan job evaluation.

1. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right manin the right job*.
2. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
3. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
4. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 10 Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

## **2. Kompetensi**

### **a) Pengertian Kompetensi**

Instansi pemerintah sering mengalami penurunan kinerja, hal itu bisa saja terjadi karena adanya perbedaan kompetensi antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya, penurunan kinerja tersebut pasti akan mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi tersebut terhadap masyarakat dan instansi terkait lainnya. Berikut adalah pengertian kompetensi menurut beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Sedarmayanto (2015:53), mendefinisikan bahwa :“ Karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi”

Rivai (2018:299), mendefinisikan bahwa :“Kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik”



Berdasarkan dari beberapa pengertian yang dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan kompetensi adalah karakteristik yang berkaitan dengan efektivitas kinerja yang membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang menggambarkan pengetahuan dan standar kinerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Menurut Lubis (2018 :54) mengatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan , keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya.

Kompetensi merupakan sebuah kemampuan yang mana termasuk di dalamnya sebuah pengetahuan, ilmu, dan keahlian dalam suatu bidang. Pentingnya menempatkan orang-orang yang kompeten dalam bidang yang sesuai dapat menunjang kebaikan sebuah kinerja dan berimbas positif pada suatu organisasi.

Kompetensi suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan / wawasan, dan sikap yang dijadikan satu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesuksesan yang didapat pegawai adalah hasil dari peningkatan kompetensi pegawai selama bekerja di perusahaan.

Priansa (2018:86) menyatakan bahwa istilah kompetensi telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang

efektif. Kompetensi berkaitan dengan peran yang diemban atau campuran atribut pribadi dan pekerjaan.

Priansa (2018:86) menyatakan bahwa kompetensi mengacu pada fungsi atau kegiatan yang dilakukan oleh manajer, seperti pengembangan pegawai. Kompetensi merupakan kualitas individu yang dibawa pegawai kedalam pekerjaannya, seperti kreatifitas dan keterampilan menghasilkan jaringan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang kompetensi, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja adalah peta kapasitas pegawai atas atribut pekerjaan yang diembannya, yang merupakan kumpulan kemampuan, keterampilan, kematangan, pengalaman, keefektifan, keefisienan, dan kesuksesan dalam mengemban tanggung jawab.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Wibowo (2016 : 271)

Menurut Zainal, Rivai, dkk. 2018 : 230) mendefinisikan kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para average performers.

Selanjutnya menurut Sudaryo (2018 : 180) mengatakan bahwa kompetensi merupakan suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek

pekerjaan yang akan dijalankan. Dan keterampilan tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

#### **b) Tujuan Kompetensi**

Kompetensi pun memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari beberapa para ahli yang mengemukakan tentang tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi atau instansi berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Para pegawainya harus mengetahui apa tujuan dari kompetensi agar mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang optimal kepada instansi atau organisasi.

Menurut menurut Hutapea dan Nuriana (2011 : 16-19) kompetensi dalam organisasi atau instansi pada umumnya bertujuan untuk :

##### **1. Pembentukan Pekerjaan**

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

##### **2. Evaluasi Pekerjaan**

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan

yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

### 3. Rekrumen dan Seleksi

Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

### 4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi

Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.

### 5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi

Peran kompetensi sangat diperlukan untuk membentuk dan engembangkan nilai budaya organisasi,hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

### 6. Pembelajaran Organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

### 7. Manajemen Karier dan Penilaian Pontensi Pegawai

Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karier bagi pegawai untuk mencapai jenjang karier yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

#### 8. Sistem Imbal Jasa

Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan.

#### c) Manfaat Penggunaan Kompetensi

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi dan sistem remunerasi. Manfaat Penggunaan Kompetensi Sumber Daya Manusia menurut Sutrisno (2019:208) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi sumber daya manusia didalam suatu perusahaan digunakan atas berbagai alasan, yaitu :

##### a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam model ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang Sumber Daya Manusia.

##### b. Alat seleksi karyawan.



Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, perusahaan dapat mengarahkan pada sasaran selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

c. Memaksimalkan produktivitas.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan perusahaan untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.

d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baruterus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi focus dalam unjuk kerja karyawan.

#### **d) Indikator Kompetensi**

Indikator dalam kompetensi, peneliti mengambil teori kompetensi menurut Sedarmayanto (2015:5) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yang diuraikan sebagai berikut :

##### **1) Watak**

Indikatornya seperti memberikan dorongan untuk lebih mlatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam organisasi atau instansi.

##### **2) Motif**

Indikatornya seperti memberikan dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai.

##### **3) Konsep Diri**

Indikatornya seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa, dan periaku yang baik di dalam instansi.

##### **4) Pengetahuan**

Indikatornya seperti dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.

##### **5) Keterampilan**

Indikatornya seperti dorongan untuk setiap pegawai memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

### **3. Pengembangan Karier**

#### **a) Pengertian Karier**

Penetapan karir seseorang merupakan langkah awal untuk jenjang karirnya. Disinilah saatnya perlu mulai dipikirkan oleh pegawai tentang pengembangan dirinya masing-masing sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Departemen SDM dapat membantu pengembangan diri pegawai/ anggota organisasi yang bersangkutan dengan sistem yang baik.

Karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seorang bekerja, atau dapat pula dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya. Selain itu karir juga merupakan rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan.

Menurut Rachman (2016 : 169) mengatakan bahwa karier sama dengan kemajuan dalam suatu organisasi. Pandangan yang lebih luas mendefinisikan karier sebagai urutan dari kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kinerja dan sikap, nilai dan aspirasi-aspirasi yang terkait sepanjang masa hidup seseorang. Selanjutnya menurut Hamali (2016: 148) mengatakan bahwa karier merupakan adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Marwansyah (2018 : 207) berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang obyektif, karier merupakan urutan

posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif, karier merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkatan pengendalian terhadap nasibnya sendiri sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari kariernya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karier adalah merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karier dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karier, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karier juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerjasama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

#### **b) Pengembangan Karier**

Pengembangan karier adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja dilingkungan suatu organisasi, sebagai bagian rangkaian pekerja di lingkungan suatu organisasi, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempati selama masa kehidupannya. Posisi itu di tempatnya selama kehidupannya, sejak awal memasuki suatu

organisasi/perusahaan, sampai saat ini berhenti, baik karena pension atau berhenti/diberhentikan maupun karena meninggal dunia.

Pengembangan karier (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Hal-hal yang mendorong seseorang memilih pengembangan karier sebagai wirausaha, dapat diketahui melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakangnya. (Jurdi, 2018 : 247).

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis,. Karena perdefinisi perencanaan, termasuk perencanaan karier, menurut Sunyoto (2015:164) perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya.

Dengan demikian seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Sunyoto (2015:165) pengertian pengembangan karier ada tiga yakni:

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerjaa seseorang;
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas kariernya;
2. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Menurut Rachman (2016 :170) mengatakan bahwa pengembangan karier organisasi adalah outcome yang berasal dari interaksi antara karier individu dengan proses manajemen karier institusi organisasi

Marwansyah (2018:224) mengemukakan bahwa sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Metode yang lazim digunakan misalnya : penyuluhan karier, penyediaan informasi tentang perusahaan atau organisasi, sistem penilaian kinerja dan lokakarya

Menurut Handoko (2014 : 123) Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/ peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Dari pengertian ini, focus pengembangan karir adalah



peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena pertambahan usia. Perkembangan mental itu dapat juga berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah organisasi, yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya. Pengembangan karir adalah suatu usaha dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Menurut Siagian (2019 : 230) pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa di antara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal dapat lebih terjamin. Berarti organisasi tidak selalu harus mencari tenaga kerja dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang terjadi secara lateral karena berbagai hal seperti adanya pekerja yang berhenti, diberhentikan memasuki usia pension atau meninggal dunia.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawannya dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu yang dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Jadi yang dilakukan karyawan adalah bekerja sebaik mungkin, mengikuti semua pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan kenaikan jabatan dan biasanya menurut saja menduduki jabatan yang ditawarkan oleh perusahaan.

Pengembangan karir pada umumnya berupa kenaikan karir secara vertikal dari satu jenjang pekerjaan tertentu ke jenjang berikutnya. Jadi seseorang diharapkan mendalami suatu bidang pekerjaan tertentu kemudian menduduki jabatan manajerial.

### **c) Tujuan Pengembangan Karir**

Pengembangan karir pegawai bukan merupakan tanggung jawab pegawai saja tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi dimana pegawai itu bekerja. Untuk melakukan pengembangan karir pegawai di sebuah instansi selain membuat perencanaan karir pegawai, manajemen karir juga harus di perhatikan oleh organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Rachmawati (2015: 136) mengemukakan bahwa keterlibatan suatu organisasi dalam pengembangan karir pegawai adalah suatu organisasi adalah suatu keharusan. Dukungan tersebut dapat berupa :

#### **1. Pendidikan Karier**

Karyawan harus menyadari dan memahami bahwa pendidikan merupakan hal yang penting yang dapat memacu karir. Bentuk pendidikan dapat berupa seminar, workshop, lokakarya, pelatihan, dan lain sebagainya

#### **2. Data Informasi Tentang Jenjang Karier Pada Organisasi**

Data informasi yang digunakan seperti uraian jabatan, persyaratan jabatan dan standar kerja sehingga karyawan dapat merumuskan rencana karir yang dijalankan melalui jalur karir dalam organisasi.

#### **3. Bimbingan Karier**

Upaya bimbingan karier menentukan karier yang paling tepat bagi karyawan melalui kesadaran minat dan kemampuan untuk memilih jalur karier yang tepat.

Sementara para karyawan atau pegawai itu sendiri memiliki tindakan atau sikap yang dapat mendorong kepentingan perencanaan dan pengembangan kariernya sendiri disamping bantuan dari pihak lain, beberapa sikap yang harus menjadi upaya pengembangan karier adalah:

1. Meningkatkan unjuk kerja.

Pengambilan keputusan dipakai sebagai dasar menduduki sebuah jabatan. Sementara unjuk kerja yang buruk dapat mempersempit peluang karyawan dalam menapaki jalur kariernya.

2. Kemampuan individu

Menunjukkan kemampuan potensi diri kepada manajemen sehingga karyawan berhak dan layak melakukan yang ditugaskan.

3. Mengundurkan diri

Mengundurkan diri dari organisasi bisa menjadi pilihan bagi karyawan apabila karyawan menganggap bahwa jalur kariernya macet dan tidak bisa berkembang. Barangkali dengan pindah ke tempat lain, karyawan akan mendapat pengalaman yang lebih untuk mengembangkan karier pribadinya.

4. Mencari konsultan atau mentor

Karyawan dapat mencari bimbingan karier secara informal dengan tenaga konsultan atau mentor untuk membantu karyawan dalam mengembangkan karier seperti promosi, transfer, mutasi, pendidikan dan pelatihan.

#### 5. Meningkatkan keterampilan pribadi

Karyawan harus berupaya meningkatkan keterampilan pribadi dengan mencari kesempatan atau mencari peluang mengikuti program pelatihan dan pengembangan, kursus, pendidikan lanjutan yang dapat membantu pengembangan karier.

#### 6. Mengembangkan jaringan dan informasi

Karyawan dapat menjalin kerjasama dan mencari informasi baru tentang jalur karier yang sama atau lebih tinggi sehingga karyawan memiliki data informasi dan jaringan yang luas dan dapat berkomunikasi dengan pihak lain.

#### 7. Memiliki semangat kompetisi

Karyawan harus mempunyai semangat kompetisi yang positif dengan rekan kerja sehingga dapat dijadikan dasar untuk selalu dapat mengembangkan diri lewat keterampilan baru yang terus diasah.

#### 8. Menjaga hubungan dengan organisasi

Dengan memahami seluruh aktivitas, struktur, bagian, misi, tujuan dan sasaran organisasi, diharapkan tumbuh kecintaan pada organisasi sehingga loyalitas karyawan dapat tumbuh, dengan demikian karyawan akan berusaha menyelaraskan tujuan pribadi dan tujuan organisasi sehingga keduanya dapat membina hubungan dengan lebih baik.

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan pengembangan karir pegawai tersebut, berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang manajemen. Rivai (2018 : 278) mengemukakan sebagai berikut. “Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi.”

Atas uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa seorang pegawai merupakan orang yang paling berkepentingan dalam proses kegiatan pengembangan karir. Bila mereka (pegawai) sendiri memperlihatkan tampilan-tampilan dan sikap tidak proaktif dalam pengembangan karir, mustahil mereka akan mendapat kesempatan untuk pengembangan karir tersebut. Kecuali ada mukjizat tertentu yang berupa nasib baik baginya. Pertama-tama mereka harus mempunyai kepedulian tinggi tentang berbagai perkembangan organisasi tempat mereka bekerja dan mereka harus banyak mencari informasi tentang apa yang diinginkan organisasi darinya. Seorang pegawai yang ingin mendapat pengembangan karier harus mencari informasi tentang :

1. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya
2. Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasinya

3. Bila syarat harus mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh organisasi, atau yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan
4. Apakah faktor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karier
5. Mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas.

Selanjutnya Handoko (2014:134) mengemukakan sebagai berikut. “Tujuan pengembangan karir pegawai adalah

1. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka qualified.
2. Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih, dan
3. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karir yang harus diambil”.

Atas dasar uraian tersebut di atas, berikut dapat dikemukakan bahwa yang paling mengetahui tentang kelebihan maupun kelemahan seorang pegawai adalah atasan langsung mereka

#### **d) Indikator Pengembangan Karier**

Betapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistic, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programmatic, karena per definisi perencanaan, termasuk perencanaan karier, adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di

masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan lagi bahwa meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggungjawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pulalah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya. Jika seseorang sudah siap memikul tanggung jawab demikian, ada tujuh hal yang perlu mendapat perhatian menurut Siagian (2019 :215) indikator pengembangan karir adalah:

#### 1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang memuaskan. Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan. Padahal tanpa usul atasan langsung, bagian kepegawaian akan tidak memiliki bahan yang cukup untuk memproyeksikan suatu bentuk promosi bagi pekerja yang bersangkutan. Oleh karena itu agar terbuka kemungkinan bagi seseorang untuk mewujudkan rencana dan tujuan karirnya, prestasi kerjanya haruslah sedemikian rupa sehingga bukan, hanya memenuhi berbagai standar yang telah ditentukan, akan



tetapi sedapat mungkin dapat digunakan bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan bahwa usaha tersebut sekaligus merupakan indikator bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki potensi yang dapat dikembangkan dalam rangka mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

## 2. Exposure

Exposure adalah atau pengenalan oleh pihak lain. Yang dimaksud pengenalan disini adalah bahwa berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang ingin merelisasikan rencana karirnya. Bukan berarti menonjolkan diri. Sikap yang lebih tepat ialah merendah dengan prestasi kerja yang memuaskan.

## 3. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi. Per definisi pengembangan karir berarti bahwa seorang pegawai ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama, misalnya, usia pensiun.

## 4. Pemanfaatan mentor dan sponsor

Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karir seseorang sering berlangsung dengan lebih mulus apabila ada orang lain dalam organisasi yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam meniti karir.

## 5. Dukungan manajemen

Bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karir yang diwujudkan, dukungan manajemen pun sangat membantu

#### 6. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh

Berbagai kesempatan untuk tumbuh, seperti keikutsertaan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan di luar jam kerja atau berusaha supaya dialih tugaskan, apabila secara sukarela dimanfaatkan akan berakibat secara positif bukan hanya berupa keuntungan untuk diri sendiri tetapi juga untuk organisasi.

#### 7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Dalam banyak hal, berhenti atas kemauan sendiri mungkin pula merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karir seseorang. Artinya, bukanlah hal yang mustahil bahwa dalam suatu organisasi seperti dalam organisasi yang kecil jenjang karir yang mungkin dilalui menjadi sangat terbatas betapapun besarnya keinginan organisasi untuk membantu para pegawainya mengembangkan karirnya dalam organisasi.

### **4. Beban Kerja**

#### **a) Pengertian Beban Kerja**

Secara umum beban kerja merupakan reaksi tubuh manusia ketika melakukan suatu pekerjaan eksternal. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan dan overstress. Namun sebaliknya, jika pekerjaan lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan maka akan muncul kelelahan yang lebih atau *understress*.

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang pegawai yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Menganalisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menentukan jumlah kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu, tidak hanya beban yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai.

Berikut dikemukakan pengertian beban kerja Mudayana dalam Hannani (2016:4) menyatakan bahwa : “ Beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai teman kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja “.

Menurut Nova Ellyzar (2017:38) menyatakan: “Beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit sorganisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi.”

Menurut Munandar (2014:20) menyatakan “Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja”. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sesuatu yang muncu yang dikarenakan jumlah kegiatan atau tugas-tugas

yang harus diselesaikan oleh karyawan secara sistematis dengan menggunakan keterampilan yang harus diselesaikan berdasarkan waktu.

Beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik atau mental dan menjadi tanggung jawabnya. Seorang tenaga kerja saat melakukan pekerjaan menerima beban sebagai akibat dari aktivitas fisik yang dilakukan. Pekerjaan yang sifatnya berat membutuhkan istirahat yang sering dan waktu kerja yang pendek.

Seorang tenaga kerja memiliki kemampuan tersendiri dalam hubungan dengan beban kerja. Mungkin diantara mereka lebih cocok untuk beban fisik atau mental, atau sosial. Namun sebagai persamaan yang umum, mereka hanya mampu memikul beban pada suatu berat tertentu. Bahkan ada beban yang dirasa optimal bagi seseorang.

Menurut Sunyoto (2015:64), bahwa : Beban kerja adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.

Sedangkan pendapat lain yang menyatakan pendapat beban kerja yang menekankan kepada tuntutan tugas yang harus dikerjakan pegawai adalah dalam buku Tarwaka Beban Kerja (*workload*) menurut Tarwaka, 2014:106) bahwa : Beban kerja merupakan suatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang didefinisikan secara operasional

pada faktor-faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan.

Beban kerja yang harus dilaksanakan pegawai hendaknya merata, sehingga dapat dihindarkan adanya seorang pegawai yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Namun demikian beban kerja yang merata ini tidak berarti bahwa setiap pegawai dalam organisasi tersebut harus tetap sama beban kerjanya.

Selanjutnya dikatakan pula bahwa beban kerja yang diberikan kepada pegawai organisasi maupun institusi sebagai suatu kegiatan, yang mempunyai peran penting untuk menetapkan kebutuhan akan pegawai yang diperlukan dalam kelancaran suatu penyelesaian pekerjaan dimana penghitungan beban kerja tersebut memerlukan suatu metode atau teknik tertentu agar sesuai dengan keinginan dari organisasi atau institusi tersebut.

#### **b) Klasifikasi Beban Kerja**

Klasifikasi Beban Kerja Menurut Munandar (2014:384), klasifikasi beban kerja terdiri dari 2 jenis, diantaranya sebagai berikut:

##### **1. Beban kerja berlebih**

Beban kerja berlebih terjadi karena banyaknya kegiatan atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan untuk dapat diselesaikan dalam waktu tertentu dan biasanya sangat singkat. Beban kerja yang berlebihan akan menjadi sumber stres bagi karyawan dan akan mengganggu fisik maupun mental. Jumlah jam yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu akan sangat banyak, padahal perusahaan menuntut pekerjaan tersebut dapat selesai secara cepat dalam waktu yang sangat singkat. Waktu merupakan salah satu

ukuran, namun bila desakan waktu dapat menyebabkan timbulnya banyak kesalahan atau menyebabkan kondisi kesehatan pekerja menurun, maka itulah yang merupakan cerminan adanya beban kerja berlebih. Adanya beban berlebih mempunyai pengaruh yang tidak baik pada kesehatan pekerja. Desakan waktu tampaknya memberikan pengaruh tidak baik, pada system cardiovasculer, terutama serangan jantung prematur dan tekanan darah tinggi.

## 2. Beban kerja terlalu sedikit atau kurang

Beban kerja kurang diakibatkan karena terlalu sedikitnya pekerjaan yang harus diselesaikan, padahal waktu yang diberikan sangat banyak. Hal ini juga dapat mengakibatkan stres, bosan, mempengaruhi psikologis dan mental dari karyawan. Keadaan ini menjadikan karyawan tidak mendapatkan peluang untuk menggunakan keterampilannya atau mengembangkan potensi diri. Beban kerja yang terlalu sedikit ini dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja, tidak puas dalam bekerja, meninggalkan pekerjaan, depresi, cemas, mudah tersinggung, dan keluhan psikosomatik.

### c) Jenis Beban Kerja

Beban kerja dapat dibedakan atas beban kerja ringan, sedang, dan berat. Pekerjaan yang memiliki beban kerja ringan yaitu pekerja kantor, dokter, perawat, guru, dan pekerja rumah tangga dengan menggunakan mesin. Pekerjaan yang memiliki beban kerja sedang adalah industri ringan, mahasiswa, buruh bangunan, petani, pekerja toko, dan pekerja rumah tangga tanpa menggunakan mesin. Sedangkan pekerjaan yang memiliki beban kerja berat adalah petani tanpa mesin,

kuli angkat/angkut, pekerja tambang, tukang kayu tanpa mesin, tukang besi, penari dan atlet.

Sedangkan menurut Koesomowidjojo (2017:22), terdapat dua jenis beban kerja yaitu diantaranya :

1. Beban kerja kuantitatif yaitu menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya.
2. Beban kerja kualitatif yaitu berhubungan dengan mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampunya.

#### **d) Dimensi dan Indikator Beban Kerja**

Menurut Koesomowidjojo (2017:33), terdapat beberapa indikator yang mampu mengetahui besarnya beban kerja pada suatu perusahaan yang harus diterima oleh karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut :

##### **1. Kondisi Pekerjaan**

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Seperti contoh, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (Standard Operating Procedur) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:



- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan.
- b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan.
- c. Meminimalisir kecelakaan kerja.
- d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan comparability, credibility, dan defensibility.
- e. Memudahkan evaluasi setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/instansi.
- f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai.
- g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.

## 2. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, banyak organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

## 3. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh

karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku/dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

## **5. Disiplin Kerja**

### **a) Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Kadang kadang, perilaku pekerja dalam organisasi menjadi sangat mengganggu sehingga berdampak dengan kinerja yang menurun. Oleh karena itu, kedisiplinan sangat diperlukan dalam kondisi seperti itu. Dalam organisasi, masih banyak karyawan yang terlambat, mengabaikan prosedur keselamatan, tidak mengikuti petunjuk yang telah ditentukan atau terlibat masalah dengan rekan kerjanya.

Disiplin adalah mematuhi, menghormati, menghargai, mengikuti dan taat terhadap peraturan serta norma-norma yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta siap menerima sanksi-sanksi apabila melanggar. Maka dari itu, setiap perusahaan diharapkan memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati dan

standar yang harus dipenuhi oleh para anggotanya. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya untuk memenuhi tuntutan tersebut.

Sutrisno (2019:89) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Dari beberapa pendapat di atas maka penulis dapat memahami bahwa disiplin adalah sikap atau kesediaan seseorang untuk taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku dalam suatu organisasi.

Hasibuan (2019:193) mengemukakan bahwa : Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan untuk mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Dengan paparan tersebut disiplin kerja memang dibutuhkan untuk suatu perusahaan dalam kaitannya untuk mempermudah dan melancarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena disiplin kerja yang tertanam pada setiap karyawan akan memberikan kesediaan mereka dalam mematuhi dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan demi memajukan perusahaan. Hal ini dikarenakan didalam kehidupan sehari-hari dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilaku kita, terlebih didalam lingkup kerja.

Peraturan sangat diperlukan untuk memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Hukuman diperlukan dalam meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya menaati semua peraturan perusahaan. Pemberian hukuman harus adil dan tegas terhadap semua karyawan.

#### **b) Bentuk-bentuk Disiplin Kerja**

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya.

Menurut Mangkunegara (2017:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

##### **1. Disiplin preventif**

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

##### **2. Disiplin korektif**

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

##### **3. Disiplin progresif**

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang

Bentuk-bentuk disiplin kerja menurut Rivai 2018:444 yaitu :

- a. Disiplin Retributif *Retributive Discipline* yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin Korektif *Corrective Discipline* yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu *Individual Rights Perspective* yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif Utilitarian *Utilitarian Perspective* yaitu berfokus pada penggunaan disiplin kerja pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatifnya.

### **c) Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Disiplin yang paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan. Suatu waktu orang mengerti apa yang dibutuhkan dari mereka, dimana mereka diharapkan untuk selalu melakukan tugasnya secara efektif dan efisien dengan senang hati. Kini banyak orang yang mengetahui bahwa kemungkinan yang terdapat di balik disiplin adalah meningkatkan diri dari kemalasan.

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Menurut Sutrisno (2019 :94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

1. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
2. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan

3. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai.

Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga dikomunikasikan sehingga para pegawai tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak Sutrisno (2019:94).

#### **d) Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Sutrisno (2019 : 94) disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi di antaranya adalah :

1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

### 3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

### 4. Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

## **6. Kinerja Pegawai**

### **a) Pengertian Kinerja**

Kinerja menjadi terminology atau konsep yang sering dipakai oleh orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam rangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Setiap organisasi memperhatikan kinerja pegawainya karena baik/buruknya suatu kinerja akan sangat mempengaruhi perusahaan.

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Berikut pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh



seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Rivai (2018:825), menyatakan bahwa : “Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Mohammad Faisal Amir (2015: 83) mengemukakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia, Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen, atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.

Dari beberapa definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang ditampilkan seseorang melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

Menurut Emron (2017:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Wibowo (2016:2), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.

Menurut Bintoro (2017:106) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi dan misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, kinerja adalah hasil kerja, hasil kegiatan atau hasil tugas yang sudah diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang secara kuantitas dan kualitas, dalam kurun waktu tertentu berkaitan untuk mencapai tujuan organisasi, yang sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya, dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### **b) Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* biasanya juga disebut sebagai tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian pegawai. Hal ini dapat diartikan sebagai sebuah upaya dalam menilai prestasi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai maupun perusahaan. Namun sayangnya, tujuan tersebut seringkali tidak tercapai karena tidak sedikit perusahaan yang kurang efektif dalam melakukan penilaian kinerja. Sehingga dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunnya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, perusahaan memang dituntut untuk mengetahui dan memahami seluk beluk tentang penilaian kinerja yang efektif agar dapat terhindar dari dampak-dampak negatif tersebut.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis yang dilakukan oleh HR terhadap kinerja karyawan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain, penilaian ini dilakukan untuk menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang pegawai. Organisasi sering menggunakan *performance appraisal* sebagai dasar

dari kenaikan gaji, promosi, bonus, atau bisa juga sebagai dasar untuk melakukan penurunan jabatan dan pemutusan hubungan kerja. Di sisi lain, *performance appraisal* yang dilakukan dengan baik dan profesional dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi pegawai sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengertian penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2017:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan menyatakan bahwa: “Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia menurut menurut Hasibuan (2012:87) menyatakan bahwa: “Penilaian kinerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai”.

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan hasil evaluasi kualitas serta kuantitas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Penilaian dilakukan berguna untuk menilai secara keseluruhan hasil kerja karyawan, maka dari itu penilaian kinerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

### **c) Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian pegawai, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas pegawai maupun perusahaan. Akan tetapi,

tujuan tersebut sering tidak tercapai karena banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja yang kurang baik. Dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunnya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun.

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada 5 indikator, yaitu menurut (Robbins, 2015:260):

### 1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas di antaranya :

- a. Hasil yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Keterampilan yang dikuasai dalam mengerjakan tugas

### 2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuantitas di antaranya :

- a. Jumlah unit pekerjaan yang diselesaikan
- b. Siklus aktivitas dalam bekerja

### 3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi ketepatan waktu di antaranya :

- a. Konsistensi dalam bekerja

b. Efisiensi dalam memaksimalkan waktu kerja

#### 4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas di antaranya :

- a. Ketepatan waktu
- b. Perlengkapan dan fasilitas

#### 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor. Faktor faktor yang mempengaruhi kemandirian di antaranya :

- a. Kebiasaan
- b. Sikap.

### **B. Penelitian Terdahulu**

Penggalian dari wacana penelitian terdahulu dilakukan sebagai upaya memperjelas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini. Sekaligus untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Umumnya kajian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti dari kalangan akademis dan telah

mempublikasikan pada beberapa jurnal cetakan dan jurnal online (Internet) yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :





Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Peneleitian
1	Hepi Prayudiawan, (2016)	Determinan Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Cabang Kramat Jati Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja</li> <li>- Kompetensi</li> <li>- Disiplin kerja</li> <li>- Lingkungan kerja.</li> </ul>	Hasil penelitian bahwa kompetensi, dan lingkungan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja tidak memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Terdapat beberapa implikasi dari kajian ini yaitu: pertama, perusahaan harus mencari karyawan yang memiliki kompetensi baik. Kedua, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
2	I Gusti Ayu Purnamawati (2017)	Determinan Kinerja Karyawan: Studi Pada Sektor Pariwisata di Kabupaten Buleleng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Performance,</i></li> <li>- <i>Employees,</i></li> <li>- <i>Leadership,</i></li> <li>- <i>Motivation,</i></li> <li>- <i>Occupation</i></li> </ul>	Hasil penelitian bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengendalian Internal, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Job Relevant Information, Motivasi, Budaya Organisasi, Gender dan Grade Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3	Nuraeni Gani, (2018)	Determinan Kinerja Karyawan Bank Sul-Selbar Syariah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insentif,</li> <li>- Komitmen organisasi,</li> <li>- Komunikasi Interpersonal</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Hasil analisis menunjukkan bahwa (1) insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Sulsebar Syariah; (2) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Sulsebar Syariah; (1) komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Sulsebar Syariah; (4) insentif, komitmen organisasi dan komunikasi interpersonal secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Sulsebar Syariah.

4	Kurniawan, Aris Hidayat, Sri Lestari Prasilowati dan Suyanto (2019)	Determinan Kinerja pegawai: Peran beban kerja, motivasi dan kepuasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beban kerja,</li> <li>- Motivasi kerja,</li> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Kinerja pegawai</li> </ul>	Temuan penelitian bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Syafta Sulistyoputeri, Abdul Haebra Ramli (2017)	Determinan Kinerja Karyawan pada PT. Kinden Indonesia di Jakarta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekanan kerja,</li> <li>- Kepuasan karyawan,</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Hasil penelitian memberikan bukti bahwa tekanan kerja yang tinggi berdampak secara signifikan pada kepuasan karyawan. Begitu pula dengan kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak secara signifikan pada kinerja karyawan. Tapi tekanan kerja yang tinggi belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Dan akhirnya hasil uji tidak langsung pada tekanan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan jika didukung oleh kepuasan kerja karyawan yang tinggi.
6	Ginancar, Muhammad Syukron, Indarto dan Djoko Santoso (2019)	Determinan Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beban kerja</li> <li>- Kerjasama tim</li> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Kinerja pegawai</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Motivasi kerja pegawai pada Dinas Porabudpar Kabupaten Majalengka berada di antara rentang kurang baik sampai dengan sangat baik. Variatifnya temuan penelitian tersebut diindikasikan bahwa terdapat perbedaan motivasi yang dimiliki oleh setiap pegawai Dinas Porabudpar Kabupaten Majalengka; (2) Disiplin kerja pegawai Dinas Porabudpar Kabupaten Majalengka berada di antara rentang kurang baik sampai dengan sangat baik. Variatifnya temuan pada kedisiplinan pegawai mengindikasikan bahwa

				<p>setiap pegawai memiliki perbedaan dalam hal disiplin para pegawainya; (3) Kinerja pegawai Dinas Porabudpar Kabupaten Majalengka berada di antara rentang kurang baik sampai dengan sangat baik; (4) Kualitas pelayanan berada di antara rentang kurang baik sampai dengan sangat baik; (5) Secara parsial motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; (6) Secara parsial disiplin kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja pegawai tergantung pada tinggi rendahnya disiplin kerja pegawai yang dimiliki para pegawai; (7) Secara simultan motivasi kerja dan disiplin kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan; (8) Kinerja pegawai terbukti menjadi faktor pendorong meningkatnya kualitas pelayanan, hal ini dibuktikan bahwa kinerja pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan.</p>
7	Anies Khaqul Yaqinah, Aprih Santoso (2020)	Telitik Determinan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etos kerja,</li> <li>- Keterampilan,</li> <li>- Kompetensi,</li> <li>- Komunikasi,</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	<p>Hasil penelitian bahwa etos kerja, keterampilan, kompetensi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Telemarketing Bank Sinar Mas Cabang Semarang serta hasil nilai <i>adjusted R-square</i> pada model regresi diperoleh sebesar 0,551 yang artinya 55,1% variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel etos kerja, keterampilan, kompetensi dan komunikasi sedangkan sisanya 44,9 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.</p>

8	Rafiansyah, dkk (2019)	Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara	Remunerasi, Jaminan Sosial, Keterampilan, Fasilitas dan Infrastruktur, Fisik, Kepribadian, Sikap, Penghargaan dan Kinerja.	Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa penghargaan t-test, jaminan sosial, fisik, keterampilan, sikap dan penghargaan berpengaruh nyata terhadap kinerja. Sedangkan faktor sarana / alat dan kepribadian secara parsial dalam penelitian ini tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara.
9	Noer Soetjipto, (2020)	Determinan Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kab. Kediri	Kinerja pegawai, komunikasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Faktor Komunikasi berpengaruh terhadap Faktor Kinerja pegawai, Faktor Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Faktor Kinerja pegawai, Faktor Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Faktor Kinerja pegawai,.
10	Wilfridus Djaga Ngebu (2018)	Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai	<i>kompetensi, penempatan, kepuasan kerja, kinerja</i>	Hasil analisis disimpulkan bahwa variabel kompetensi, penempatan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
11	Aris Hidayat Kurniawan (2019)	Determinan Kinerja Pegawai: Peran Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja	Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja	Penelitian ini menghasilkan tiga temuan utama yang konsisten dengan hipotesis yang diajukan, yaitu: 1) beban kerja karyawan berada dalam kategori tinggi, 2) motivasi kerja berada dalam kategori tinggi, 3) kepuasan kerja berada dalam kategori tinggi dan kinerja berada dalam kategori tidak buruk. Berdasarkan temuan penelitian, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, dapat dilakukan dengan mengelola beban kerja karyawan, meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kepuasan kerja

12	Rohani Katili (2013)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perpustakaan Daerah Maluku Utara (Studi Kasus)	Pendidikan dan pelatihan, Kepuasan kerja, komitmen, budaya kerja, kinerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan, kepuasan kerja, komitmen, dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu variabel kepuasan kerja, dan budaya kerja, sedangkan variabel pendidikan dan pelatihan, serta komitmen secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kerja di Provinsi Maluku Utara
13	Ammar Balbed (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan melalui Pemediasi motivasi kerja karyawan	Pengembangan karier, motivasi kerja dan kinerja	Hasil analisis data menunjukkan bahwa pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, serta motivasi kerja mampu memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menjaga ataupun meningkatkan pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan.

Sumber : Penelitian Terdahulu

### **C. Kerangka Pikir**

Setiap organisasi instansi pemerintah tergantung pada kinerja. Dalam usaha untuk mencapai tujuan, setiap organisasi dan instansi pemerintah mengharapkan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki dari setiap pegawai. Peningkatan kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, dimana dalam penelitian ini ditekankan pada faktor kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin. Adapun keterkaitan dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang dimiliki berdasarkan pengalaman atau latar belakang pendidikan yang dibawa pada saat ia bekerja pada suatu pekerjaan sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Menurut Sudarmanto (2015:50) menyatakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan akan berpengaruh terhadap hasil kerja. Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan, agar mencapai kinerja yang semaksimal mungkin khususnya pada perawat di Rumah Sakit.

Sudarmanto (2015:49) menyatakan bahwa kompetensi menyebabkan karyawan dapat menghasilkan kinerja yang unggul. Diperkuat dengan hasil penelitian Prayudiawan, Hapi (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kemudian penelitian Anies

Khaqul Yaqinah, Aprih Santoso (2020) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **2. Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengembangan karier (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Hal-hal yang mendorong seseorang memilih pengembangan karier sebagai wirausaha, dapat diketahui melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakangnya. (Jurdi, 2018 : 247).

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis,. Karena perdefinisi perencanaan, termasuk perencanaan karier, menurut Sunyoto (2015:164) perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya.

Penelitian yang dilakukan oleh Balbed (2019) dalam penelitiannya mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Napitupulu (2017) mendapatkan hasil penelitian bahwa pengembangan karir



berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa semakin baik pengembangan karir maka semakin baik kinerja karyawan.

### **3. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang pegawai yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Menganalisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menentukan jumlah kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu, tidak hanya beban yang berkaitan dengan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan oleh masing-masing pegawai.

Berikut dikemukakan pengertian beban kerja menurut Ahmad Hannani (2016:4) menyatakan bahwa : “beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai teman kerja, keterampilan, perilaku, dan persepsi dari pekerja “.

Menurut Munandar (2014:20) menyatakan “Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah sesuatu yang muncul yang dikarenakan jumlah kegiatan atau tugas-tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan secara sistematis dengan menggunakan keterampilan yang harus diselesaikan berdasarkan waktu.

Menurut Setyawan dan Kuswati (2016:109), apabila beban kerja terus menerus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka

kinerja karyawan akan menurun. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Aris Hidayat Kurniawan (2019) Beban kerja memberikan pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anggit Astianto (2014) mengatakan bahwa secara simultan stress kerja dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya.

#### **4. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai**

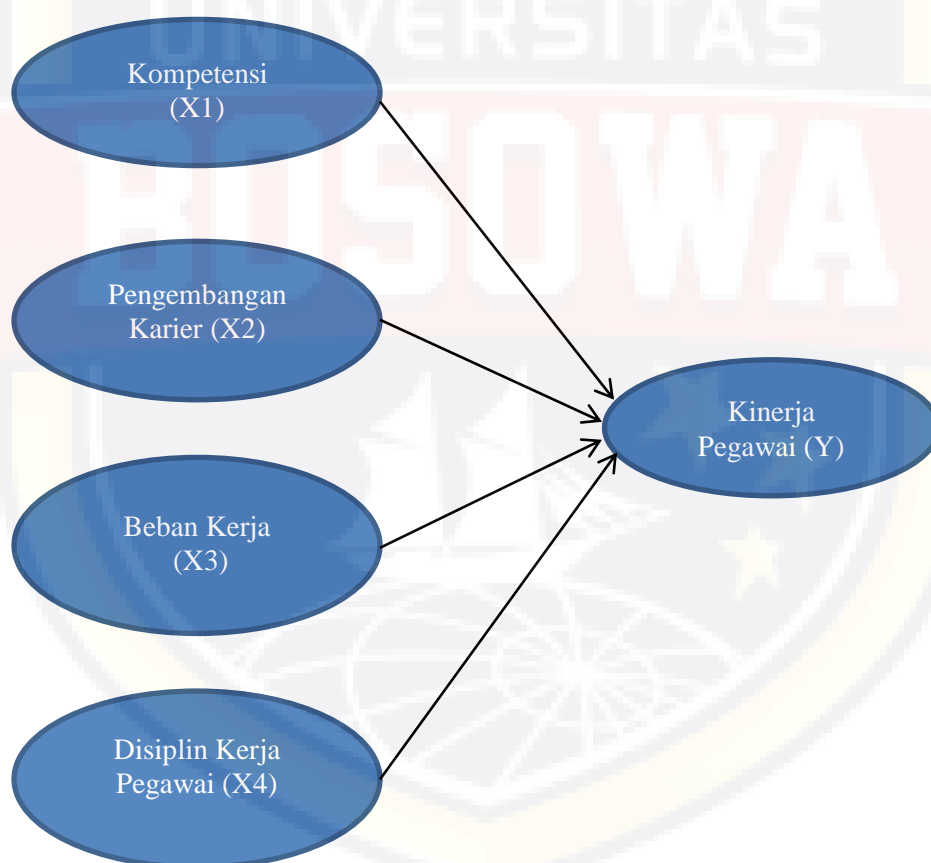
Disiplin kerja diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempertahankan pedoman-pedoman organisasi. Kadang kadang, perilaku pekerja dalam organisasi menjadi sangat mengganggu sehingga berdampak dengan kinerja yang menurun. Oleh karena itu, kedisiplinan sangat diperlukan dalam kondisi seperti itu. Dalam organisasi, masih banyak karyawan yang terlambat, mengabaikan prosedur keselamatan, tidak mengikuti petunjuk yang telah ditentukan atau terlibat masalah dengan rekan kerjanya.

Disiplin adalah mematuhi, menghormati, menghargai, mengikuti dan taat terhadap peraturan serta norma-norma yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta siap menerima sanksi-sanksi apabila melanggar. Maka dari itu, setiap perusahaan diharapkan memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati dan standar yang harus dipenuhi oleh para anggotanya. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya untuk memenuhi tuntutan tersebut.

Sutrisno (2019:89) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak

tertulis. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Otong Karyono (2016) menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adapun kerangka pemikiran pada intinya menjelaskan hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara parsial maupun simultan. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Adapun kerangka pikir yang dikemukakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

#### D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka yang telah disampaikan pada beberapa bab sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 = Diduga bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto

H2 = Diduga bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto

H3 = Diduga bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto

H4 = Diduga bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto

H5 = Diduga pula bahwa variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jeneponto adalah kompetensi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian penjelasan (eksplanatory) karena berupaya untuk menganalisis kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto. Pendekatan dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif, model penelitiannya adalah model survei dengan menggunakan instrument kuesioner.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jeneponto (BKPSDM) berlokasi di Jalan Pelita, Empoang, Binamu, Kabupaten Jeneponto Sulawesi Selatan. Waktu yang digunakan selama melakukan penelitian diperkirakan kurang lebih tiga bulan dimulai dari bulan Agustus sampai dengan bulan Oktober Tahun 2020.

#### **C. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:115). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai BKPSDM Kabupaten Jeneponto Yang berjumlah sebanyak 44 orang pegawai.

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016:116). Sehingga untuk menentukan jumlah sampel maka peneliti mengambil jumlah keseluruhan populasi yang ada yakni sebesar 44 orang maka teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil.

### D. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan skala ordinal sebagai skala pengukurannya. Skala likert berhubungan dengan sesuatu. Jawaban dari setiap indikator instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari nilai yang tertinggi sampai nilai yang terendah. Menurut Sunyoto (2015:95) yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), ragu-ragu (RR) dan tidak setuju (ST), sangat tidak setuju (STS) Skoring untuk merespon jawaban pada skala adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1  
Skor Pengukuran Skala

Pilihan	Pernyataan	
	Vavorabel	Unvavorabel
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Ragu-ragu	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

Sumber : Sunyoto (2015 :95)

## **E. Variabel Penelitian**

Variabel penelitian terdiri atas 2 (dua) macam yaitu : Variabel terikat (dependent variabel) atau variabel yang tergantung pada variabel lainya, dan variabel bebas (independent variabel) atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lainya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### **1. Variabel Tidak Terikat (Bebas X)**

Variabel tidak terikat (bebas) dalam penelitian ini meliputi:

- a. Kompetensi (X1)
- b. Pengembangan karier (X2)
- c. Beban kerja (X3)
- d. Disiplin kerja (X4)

### **2. Variabel Terikat (Y)**

Variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

## **F. Jenis dan Sumber Data**

### **1. Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari :

- a. Data Kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk angka-angka yang diperoleh dari buku-buku, dokumen-dokumen dan referensi lainnya yang relevan dengan kajian yang diteliti.
- b. Data Kualitatif, yaitu data yang berupa informasi atau keterangan-keterangan yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk bukan angka.

### **2. Sumber Data**

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas :



1. Data primer yakni data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung di lapangan yang diperoleh melalui wawancara, penyebaran angket (daftar pertanyaan) yang di ajukan kepada responden.
2. Data sekunder, yakni data yang diperoleh dari tempat penelitian meliputi data yang dipublikasikan atau yang tidak dipublikasikan. Tentunya data ini berkaitan dengan lembaga dan yang berhubungan dengan penelitian ini

### **G. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data serta keterangan yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data melalui:

1. Observasi yaitu penelitian yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung aktivitas atau kegiatan yang dilakukan pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto
2. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen, laporan dan informasi yang berkaitan dengan penelitian.
3. Kuesioner dilakukan dengan cara membuat daftar pertanyaan yang dilengkapi dengan alternatif jawaban dan kemudian dibagikan kepada sejumlah responden untuk mendapatkan data yang dapat mendukung penelitian. Angket yang digunakan adalah angket terbuka. Penggunaan angket dimaksudkan agar semua jawaban yang diberikan responden lebih mudah untuk dinilai, karena semua alternatif jawaban sudah tersedia.
4. Studi Literatur

Studi literatur adalah cara yang dipakai untuk menghimpun data-data atau sumber-sumber yang berhubungan dengan kompetensi, pengembangan karier,

beban kerja dan disiplin kerja pegawai terhadap kinerja pegawai. Studi literatur ini didapat dari berbagai sumber, jurnal, buku dokumentasi, internet dan pustaka.

## H. Teknik Analisis Data

Metode ini merupakan metode analisis data di mana peneliti mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisis dan menginterpretasi data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### 1. Uji Kualitas Data

#### a. Uji validitas

Uji validitas dan reliabilitas kuesioner dilakukan untuk menguji apakah suatu pertanyaan (kuesioner) layak digunakan sebagai instrument penelitian. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas berhubungan dengan ketepatan alat ukur melakukan tugasnya mencapai sasaran. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata dan benar. Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut:

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka pernyataan dinyatakan valid.

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka pernyataan dinyatakan tidak valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan akurasi dan konsistensi dari pengukurannya. Dikatakan konsisten jika beberapa pengukuran terhadap subyek yang sama diperoleh hasil yang tidak berbeda, Sugiyono (2016:352) Reliabel artinya data

yang diperoleh melalui kuesioner hasilnya konsisten Kriteria dalam menentukan realibilitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut:

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka kuesioner dinyatakan reliabel.

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel.

Uji validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian ini menggunakan bantuan *software SPSS 25.0 for windows*.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, agar dapat perkiraan yang tidak bias dan efisiensi maka dilakukan pengujian asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu :

### a. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Kolmogrov Smirnov*. Dengan menggunakan tingkat signifikan 5% maka jika nilai *Asymp.sig. (2-tailed)* di atas nilai signifikan 5% artinya variabel residual berdistribusi normal (Situmorang dkk 2014:62).

### b. Uji Heteroskedastisitas

Adanya varians variabel independen adalah konstan untuk setiap nilai tertentu variabel *independen* (homokedastisitas). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi *heteroskedastisitas*. *Heteroskedastisitas* diuji dengan menggunakan uji *Glejser* dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadinya *heteroskedastisitas*. Jika probabilitas signifikannya di atas tingkat kepercayaan 5% dapat disimpulkan modelregresi tidak mengarah adanya

*heteroskedastisitas*. *Heteroskedastisitas* menguji terjadinya perbedaan *variance* residual suatu periode pengamatan ke periode pengamatan lainnya.

### c. Uji Multikolinearitas

Artinya variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi berganda tidak saling berhubungan secara sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala *multikolinearitas* dapat dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan *VIF* (*Variance Inflation Factor*) melalui program SPSS. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai umum yang biasa dipakai adalah nilai *Tolerance* > 1 atau nilai *VIF* < 5, maka tidak terjadi multikolinearitas (Situmorang dkk 2014:104).

### 3. Analisis Regresi Linear Berganda

Untuk menguji pengaruh antara variabel kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan analisis regresi linear berganda berdasarkan rumus yang dikemukakan oleh Sujarweni (2016:108) yaitu :  $Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + e$

Dimana:

$Y$  = Kinerja pegawai

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Pengembangan karier

$X_3$  = Beban kerja

$X_4$  = Disiplin kerja

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  = Koefisien regresi

#### 4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan dua cara yaitu uji t (uji parsial) dan uji f (uji serempak) yang dapat diuraikan sebagai berikut :

##### a. Uji T

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independent secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas dan nilai standar dengan ketentuan:

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh signifikan dari masing-masing variabel independent terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta > 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel dependen secara simultan.

##### b. Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independent secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$  dengan ketentuan sebagai berikut:

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independent terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta > 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel independent terhadap variabel dependen.

#### 5. Koefisien Determinasi. ( $R_2$ )

Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel independent dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai *R-Squares* 0.75,

0.05, dan 0.25 menunjukkan bahwa model kuat. Setiap tambahan satu variabel independen, maka nilai *R-Squares* pasti akan meningkat (Latan dan Temalagi, 2013:80).

### **I. Definisi Operasional**

Definisi operasional variabel merupakan batasan-batasan yang dipakai dalam penulisan untuk menghindari adanya interpretasi terhadap variabel yang diteliti, yaitu sebagai berikut:

Kompetensi merupakan suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang akan dijalankan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut Sedarmayanti (2015:5) adalah :

- 1) Watak
- 2) Motif
- 2) Konsep Diri
- 3) Pengetahuan
- 4) Keterampilan

Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut Siagian (2019:215) adalah :

- 1) Prestasi Kerja
- 2) *Exposure*
- 3) Kesetiaan pada organisasi
- 4) Dukungan manajemen

#### 5) Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh

Beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja. Indikator yang digunakan menurut Koesomowidjojo (2017:33) adalah :

- 1) Kondisi Pekerjaan
- 2) Penggunaan Waktu Kerja
- 3) Target yang Harus Dicapai

Disiplin adalah “prilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis. Indikator yang digunakan menurut Sutrisno (2019 :94) adalah :

- 1) Taat terhadap aturan waktu
- 2) Taat terhadap peraturan perusahaan
- 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
- 4) Taat terhadap peraturan lainnya

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang digunakan menurut Robbins (2015: 260) adalah :

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Efektivitas

5) Kemandirian





## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat BKPSDM Kabupaten Jeneponto**

Dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Jeneponto sebagaimana diubah menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jeneponto Nomor 15 Tahun 2018 sebagai Lembaga Teknis Daerah (Lamtekda) berbentuk badan yang merupakan unsur perangkat daerah yang menyelenggarakan fungsi-fungsi administratif yang sekaligus menyusun konsep dan gagasan serta terobosan-terobosan di bidang kepegawaian sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan kewenangan yang diemban harus mampu mewujudkan pengelolaan manajemen kepegawaian secara optimal dalam upaya mewujudkan sumber daya manusia (SDM) aparatur sebagai motor penggerak organisasi pemerintahan di Kabupaten Jeneponto.

Untuk mengoptimalkan Pengelolaan pegawai maka diperlukan perencanaan dan evaluasi yang matang, sehingga sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jeneponto menyusun indikator-indikator yang mendukung visi, misi, tujuan dan sasaran yang dituangkan ke dalam Rencana strategis (Renstra) dan Rencana Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten

Jeneponto. Salah satu konsekuensi logis dari posisi serta kondisi tersebut, maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jeneponto harus mampu meningkatkan kualitas kinerja khususnya dalam memberikan pelayanan, baik dalam kerangka perwujudan kesejahteraan pegawai maupun peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur, terutama untuk menghadapi era persaingan global dan kinerja pelayanan yang baik kepada masyarakat dalam upaya mengembalikan kepercayaan masyarakat kepada Pemerintah Kabupaten Jeneponto.

## **2. Visi dan Misi**

Visi badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Jeneponto yang telah dirumuskan dalam rencana strategis yaitu : “ Terwujudnya manajemen kepegawaian dalam rangka penataan pemerintahan yang baik menuju sumber daya aparatur yang professional “.

Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jeneponto yaitu :

1. Terwujudnya tertib administrasi kepegawaian yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
2. Meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya aparatur Pemerintah Daerah
3. Meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian yang tepat dan tepat sasaran
4. Meningkatkan system pengelolaan kepegawaian dalam rangka menghasilkan data informasi kepegawaian yang berbasis teknologi informasi

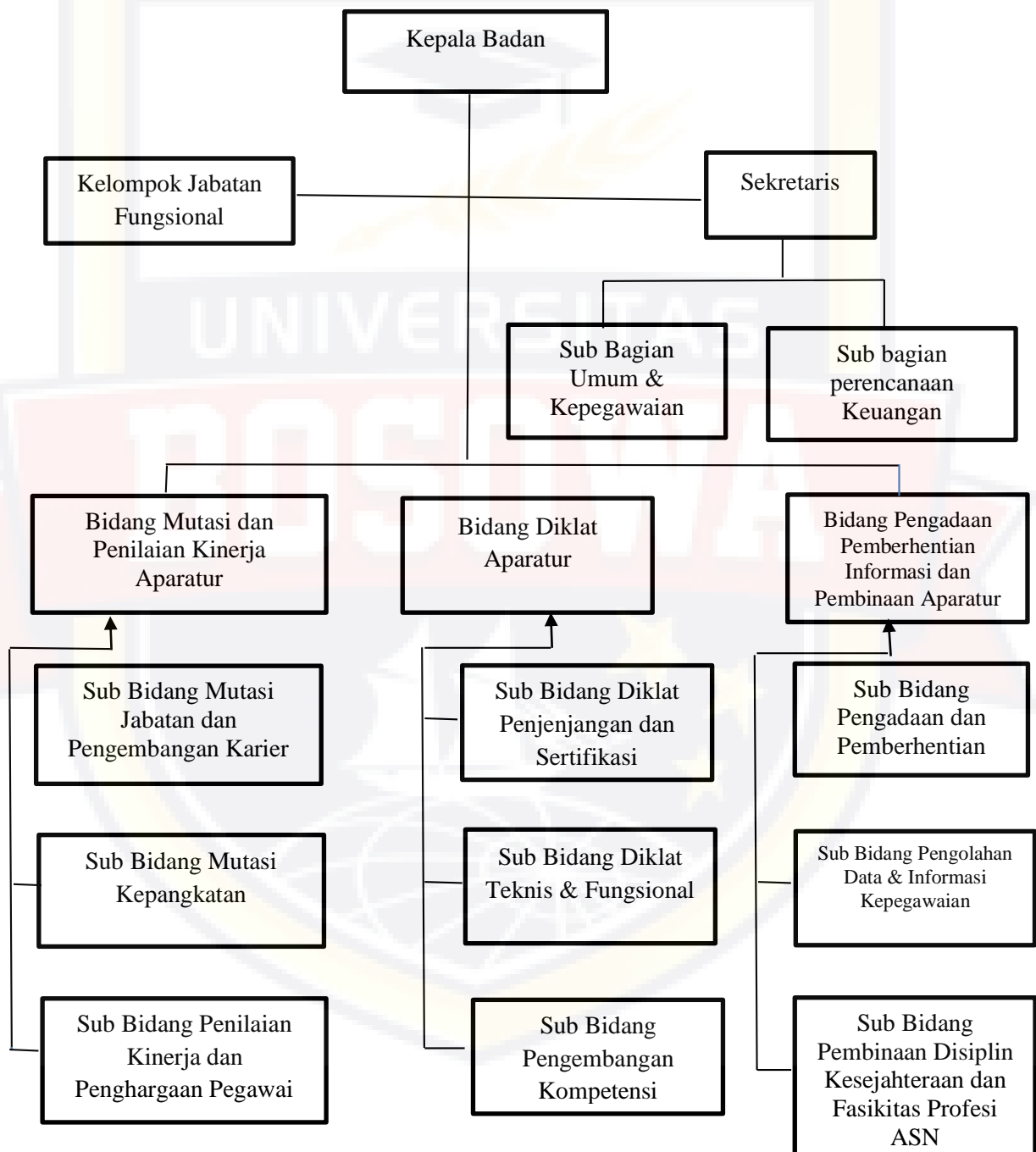
5. Meningkatkan disiplin dan kesejahteraan aparatur melalui pemberian penghargaan (reward) dan sanksi (punishment)

### **3. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Jeneponto Nomor 47 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jeneponto mengemban tugas dan fungsi menyelenggarakan manajemen Kepegawaian Daerah Pemerintah Kabupaten Jeneponto yang terdiri dari :

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, membawahi :
  1. Sub Bagian Umum dan Aparatur;
  2. Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan;
- c. Bidang Mutasi dan Pengadaan Aparatur, membawahi :
  1. Sub Bidang Mutasi dan Pensiun;
  2. Sub Bidang Kepangkatan dan Pengadaan Aparatur;
  3. Sub Bidang Jabatan Fungsional
- d. Bidang Pengembangan Sumber Daya Aparatur, membawahi :
  1. Sub Bidang Pendidikan dan Latihan;
  2. Sub Bidang Data dan Informasi;
  3. Sub Bidang Analisis dan Pengembangan Karir;
- e. Bidang Disiplin Dan Kesejahteraan Pegawai, membawahi :
  1. Sub Bidang Disiplin;
  2. Sub Bidang Kesejahteraan.

Untuk lebih jelasnya Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jenepono dapat dilihat pada Gambar berikut ini :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi BKPSDM Kabupaten Jenepono

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Gambaran Umum Responden**

Bagian ini akan diuraikan dan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan selanjutnya diolah dengan menggunakan sistem komputerisasi paket SPSS release 24 untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia (BKPSDM) di Kabupaten Jeneponto. Deskripsi gambaran umum responden adalah penyajian data responden penelitian yang diperlukan sebagai informasi dan sebagai obyek penelitian yang memberikan interpretasi atas identitas profil dari responden.

Untuk memudahkan dalam proses penelitian ini, maka adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto yang berjumlah sebanyak 44 orang pegawai. Deskriptif demografi responden memberikan gambaran mengenai karakteristik responden yang diukur dengan skala nominal yang menunjukkan besarnya frekuensi absolut dan persentase dilihat dari jenis kelamin, umur responden, pendidikan formal, masa kerja dan status responden. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 44 eksamplar, dari 44 eksamplar kuesioner yang disebarkan, maka semuanya mengembalikan dan mengisi dengan benar sehingga siap untuk diolah dan kemudian dianalisis. Berikut rangkuman data mengenai karakteristik responden yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

### a) Jenis kelamin responden

Jenis kelamin dalam penelitian ini terdiri atas laki-laki dan perempuan, guna mengetahui proporsi laki-laki dan perempuan dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden menurut Jenis Kelamin

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Laki-laki	33	75,0
2.	Perempuan	11	25,0
		44	100,0

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan Tabel 4.1 yakni deskripsi responden menurut jenis kelamin, dimana dari 44 responden yang diamati maka didominasi oleh jenis kelamin laki-laki (75%), sedangkan sisanya perempuan (25%). Sehingga dari perbandingan persentase karakteristik responden menurut jenis kelamin maka dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai BKPSDM Kabupaten Jenepono dalam penelitian ini adalah laki-laki.

### b) Umur Responden

Umur responden dapat menggambarkan tingkat pengalaman dan kedewasaan pola pikir responden yang akan mempengaruhi tingkat pengalaman kerja yang dimiliki oleh responden, sehingga dalam penelitian ini deskripsi responden menurut umur dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden menurut Umur

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	< 30 tahun	12	27,3
2.	31-40 tahun	15	34,1
3.	41-50 tahun	11	25,0
4.	> 50 tahun	6	13,6
		44	100,0

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel di atas, nampak bahwa dari 44 responden yang diteliti, maka umur responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah umur antara 31-40 tahun dengan jumlah responden sebanyak 15 orang, diikuti oleh umur dibawah 30 tahun. Sehingga dari perbandingan persentase karakteristik responden menurut umur maka dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai BKPSDM Kabupaten Jeneponto berumur produktif.

### c) Pendidikan Formal

Pendidikan formal adalah merupakan jenis pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang dilaksanakan di sekolah dengan syarat-syarat tertentu yang ditetapkan oleh pemerintah. Adapun jenis pendidikan formal bervariasi mulai dari SMA, D3, Sarjana dan Pasca Sarjana yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden menurut Pendidikan Formal

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	SMA Sederajat	7	15,9
2.	Akademi (D3)	5	11,4
3.	Sarjana	27	61,4
4.	Pasca Sarjana	5	11,4
		44	100,0

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Dari tabel deskripsi responden menurut pendidikan formal, dari 44 responden yang diamati maka didominasi oleh responden yang berpendidikan formal sarjana dengan jumlah responden sebanyak 27 orang, diikuti oleh responden yang berpendidikan formal SMA atau sederajat dengan jumlah responden sebanyak 7 orang. Sehingga dari perbandingan persentase karakteristik responden menurut pendidikan formal maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada kantor BKPSDM Kabupaten Jenepono adalah mempunyai pendidikan formal sarjana.

#### **d) Masa Kerja**

Masa kerja berkaitan dengan lamanya pengabdian seorang responden pada suatu instansi tempatnya bekerja, dimana karakteristik responden berdasarkan masa kerja, selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :



Tabel 4.4  
Deskripsi Responden menurut Masa Kerja

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	< 3 tahun	11	25,0
2.	3-5 tahun	6	13,6
3.	5-7 tahun	8	18,2
4.	7-10 tahun	13	29,5
5.	> 10 tahun	6	13,6
		44	100,0

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel tersebut di atas, menunjukkan bahwa masa kerja responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah masa kerja antara 7-10 tahun dengan jumlah responden sebanyak 13 orang, diikuti oleh responden yang mempunyai masa kerja dibawah 3 tahun dengan jumlah responden sebanyak 11 orang. Sehingga dari perbandingan persentase karakteristik responden menurut masa kerja maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada kantor BKPSDM Kabupaten Jeneponto adalah berpengalaman karena memiliki masa kerja antara 7-10 tahun.

#### e) Status Pernikahan

Status perkawinan pada penelitian ini diidentifikasi kedalam dua kategori yakni status menikah, belum menikah serta janda/duda. Hasil selengkapnya dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5  
Deskripsi Responden menurut Status Pernikahan

No.	Uraian	Frekwensi Responden	
		Dalam Orang	%
1.	Menikah	32	72,7
2.	Belum menikah	8	18,2
3.	Janda/Duda	4	9,1
		44	100,0

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan data deskripsi responden menurut status pernikahan, terlihat bahwa status responden yang terbesar dalam penelitian ini adalah berstatus menikah dengan jumlah responden sebanyak 32 orang, kemudian responden yang berstatus belum menikah yakni sebanyak 8 orang. Sehingga dari perbandingan persentase karakteristik responden menurut status pernikahan maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja pada kantor BKPSDM Kabupaten Jeneponto adalah sudah berkeluarga

## 2. Deskripsi Variabel Penelitian mengenai Determinan Kinerja Pegawai (Kompetensi, Pengembangan Karier, Beban Kerja dan Disiplin Kerja)

Deskripsi variabel penelitian bertujuan untuk menggambarkan persepsi responden dengan sejumlah indikator yang digunakan pada penelitian ini, sehingga diperlukan perlu adanya skor nilai rata-rata dari setiap indikator dari masing-masing variabel yang diteliti dengan mengacu pada perhitungan kelas interval dari skor 5 (sangat setuju) sampai dengan skor 1 (sangat tidak setuju). Dari perhitungan kelas interval, maka dibuatkan kriteria skor yaitu sebagai berikut :  $1 < 1,80$  dengan kriteria sangat rendah,  $1,8 < 2,60$  dengan kriteria rendah,  $2,60 <$

3,40 dengan kriteria sedang,  $3,40 < 4,20$  dengan kriteria tinggi, serta  $4,20 < 5$  dengan kriteria sangat tinggi. Dari hasil penentuan panjang kelas interval yang telah diuraikan, selanjutnya akan disajikan deskripsi variabel penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut :

#### a) Deskripsi responden mengenai Kompetensi

Kompetensi sangat penting dimiliki bagi setiap pegawai karena dengan adanya kompetensi maka akan dapat meningkatkan kinerja, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Priansa (2018:86) menyatakan bahwa kompetensi adalah istilah yang telah digunakan untuk menggambarkan atribut yang diperlukan dalam menghasilkan kinerja yang efektif. Dari hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh hasil persepsi responden mengenai kompetensi dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6  
Persepsi Responden mengenai Kompetensi

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata/ Keterangan
	STS	TS	RR	S	SS	
Setiap pegawai memiliki watak kepribadian yang baik dalam bekerja	0	13 (29,5)	11 (25)	18 (40,9)	2 (4,5)	3,20/Sedang
Setiap pegawai saling menghormati antar sesama rekan kerja	0	2 (4,5)	20 (45,5)	15 (34,1)	7 (15,9)	3,61/Tinggi
Pegawai yang bekerja selalu patuh dengan aturan/ norma yang berlaku	0	3 (0,8)	17 (38,6)	18 (40,9)	6 (13,6)	3,61/Tinggi
Setiap pegawai telah memiliki pengetahuan dalam penyelesaian pekerjaannya	2 (4,5)	7 (15,9)	14 (31,8)	16 (36,4)	5 (11,4)	3,34/Sedang
Dengan ketrampilan yang di-miliki oleh pegawai maka setiap pegawai mampu mengerjakan	0	10 (22,7)	11 (25)	19 (43,2)	4 (9,1)	3,39/Sedang

tugasnya	Rata-rata indeks Variabel Kompetensi	3,43/Tinggi
----------	--------------------------------------	-------------

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Dari tabel 4.6 yakni persepsi responden mengenai kompetensi, maka diperoleh rata-rata indeks variabel kompetensi sebesar 3,43 dan dipersepsikan tinggi. Hal ini berarti bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto sudah memiliki kompetensi kerja yang tinggi sehingga memudahkan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

#### **b) Deskripsi responden mengenai Pengembangan Karier**

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Hal-hal yang mendorong seseorang memilih pengembangan karier dapat diketahui melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakangnya. (Jurdi, 2018 : 247). Hasil tanggapan responden mengenai pengembangan karier seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7  
Persepsi Responden mengenai Pengembangan Karier

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata/ Keterangan
	STS	TS	RR	S	SS	
Prestasi kerja yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan jenjang karir pegawai	1 (2,3)	6 (13,6)	20 (45,5)	16 (36,4)	1 (2,3)	3,23/Sedang
Pegawai yang menonjol dalam kinerjanya lebih diprioritaskan untuk mendapatkan kenaikan jenjang karirnya	0	2 (4,5)	20 (45,5)	19 (43,2)	3 (6,8)	3,52/Tinggi
Adanya kesetiaan pegawai menjadi tolok ukur dalam pengembangan karir seorang pegawai	0	5 (11,4)	17 (38,6)	17 (38,6)	5 (11,4)	3,50/Tinggi
Peran manajemen sangat aktif dalam pengembangan karir pegawai.	0	8 (18,2)	12 (27,3)	20 (45,5)	4 (9,1)	3,45/Tinggi
Kesempatan untuk berkembang dalam karir terbuka bagi seluruh pegawai	1 (2,3)	6 (13,6)	12 (27,3)	20 (45,5)	5 (11,4)	3,50/Tinggi
Rata-rata indeks Variabel Pengembangan Karier						3,44/Tinggi

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel persepsi responden mengenai pengembangan karier maka diperoleh rata-rata indeks sebesar 3,44 dan apabila dilihat dari kriteria skor maka berada pada kategori tinggi. Hal ini dapat dikatakan bahwa pengembangan karier yang diterapkan pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto sudah berjalan dengan baik, karena pegawai yang diprioritaskan mendapatkan pengembangan karier adalah pegawai yang menonjol dalam kinerjanya, begitu pula mengenai kesetiaan pegawai, serta kesempatan untuk berkembang dalam karir terbuka bagi seluruh pegawai pada BKSPDM Kabupaten Jeneponto.

### c) Persepsi responden mengenai Beban Kerja

Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada seorang pegawai yang harus diselesaikan oleh

suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Menganalisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menentukan jumlah kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu.

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden yang menjadi sampel penelitian maka dapat dilihat persepsi responden atas variabel beban kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8  
Persepsi Responden mengenai Beban Kerja

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata/ Keterangan
	STS	TS	RR	S	SS	
<b>Kondisi Pekerjaan</b>						
Saya mengerjakan banyak pekerjaan setiap harinya	14 (31,8)	12 (27,3)	8 (18,2)	9 (20,5)	1 (2,3)	2,34/Rendah
Saya mendapatkan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan tinggi	13 (29,5)	16 (36,4)	5 (11,4)	2 (4,5)	8 (18,2)	2,45/Rendah
<b>Penggunaan Waktu Kerja</b>						
Saya tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan semua pekerjaan	10 (22,7)	20 (45,5)	4 (9,1)	10 (22,7)	-	2,32/Rendah
Saya memiliki beban kerja yang berlebihan sehingga harus bekerja secara tepat waktu.	11 (25,0)	17 (38,6)	6 (13,6)	8 (18,2)	2 (4,5)	2,39/Rendah
<b>Target yang harus dicapai</b>						
Target yang harus saya capai dalam pekerjaan terlalu tinggi	13 (29,5)	13 (29,5)	8 (18,2)	5 (11,4)	5 (11,4)	2,45/Rendah
Pimpinan saya sering mengharuskan setiap pegawai memiliki target kerja baik didalam maupun diluar kantor	12 (27,3)	15 (34,1)	7 (15,9)	4 (9,1)	6 (13,6)	2,48/Rendah
Rata-rata indeks Variabel Beban Kerja						3,41/Rendah

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan persepsi responden mengenai beban kerja maka diperoleh total rata-rata indeks variabel beban kerja sebesar 3,41 dan dipersepsikan rendah. Hal ini dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto memiliki beban kerja yang rendah, khususnya dilihat dalam hal target yang harus dicapai, dimana pimpinan tidak mengharuskan setiap pegawai memiliki target kerja baik didalam maupun diluar kantor, dilihat dari kondisi pekerjaan tergolong masih rendah, dimana setiap pegawai mendapatkan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan tinggi, begitu pula dengan target yang harus dicapai dalam pekerjaan terlalu tinggi, ini juga masih tergolong masih rendah.

#### **d) Persepsi responden mengenai Disiplin Kerja**

Disiplin adalah mematuhi, menghormati, menghargai, mengikuti dan taat terhadap peraturan serta norma-norma yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta siap menerima sanksi-sanksi apabila melanggar. Oleh karena itu, setiap perusahaan diharapkan memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati dan standar yang harus dipenuhi oleh para anggotanya. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya untuk memenuhi tuntutan tersebut. Menurut Sutrisno (2019:89) disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Hasil pengolahan data SPSS yang diambil dari kuesioner yang disebarakan maka diperoleh tanggapan responden mengenai disiplin kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9  
Persepsi Responden mengenai Disiplin Kerja

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata/ Keterangan
	STS	TS	RR	S	SS	
Saya selalu hadir tepat waktu pada jam kerja	0	9 (20,5)	19 (43,2)	16 (36,4)	0	3,16/Sedang
Saya selalu menaati peraturan yang ditetapkan oleh pimpinan di tempat saya bekerja	0	2 (4,5)	21 (47,7)	13 (29,5)	8 (18,2)	3,61/Tinggi
Saya selalu menggunakan seragam kerja yang telah ditentukan	0	4 (9,1)	19 (43,2)	15 (34,1)	6 (13,6)	3,52/Tinggi
Saya selalu mengerjakan tugas dengan tanggung jawab	0	1 (2,3)	20 (45,5)	13 (29,5)	10 (22,7)	3,73/Tinggi
Saya mampu menggunakan peralatan kerja dengan baik dan sesuai standar yang telah ditentukan oleh atasan saya	0	10 (22,7)	22 (50)	12 (27,3)	0	3,05/Sedang
Rata-rata indeks Variabel Disiplin Kerja						3,41/Tinggi

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan data persepsi responden mengenai disiplin kerja maka diperoleh rata-rata indeks variabel disiplin kerja sebesar 3,41 dan dipersepsikan Tinggi. Hal ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto sudah memiliki disiplin kerja yang tinggi, dimana dapat dilihat bahwa setiap pegawai selalu mengerjakan tugas dengan tanggungjawab, setiap pegawai selalu menaati peraturan yang ditetapkan oleh pimpinan di tempat bekerja, begitu pula bahwa setiap pegawai selalu menggunakan seragam kerja



yang telah ditentukan sesuai dengan hari yang ditetapkan untuk memakai seragam.

#### e) Persepsi responden mengenai Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Menurut Wibowo (2016:2) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.

Adapun hasil tanggapan responden mengenai kinerja pegawai dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10  
Persepsi Responden mengenai Kinerja Pegawai

Pernyataan	Jawaban Responden					Rata-rata/ Keterangan
	STS	TS	RR	S	SS	
Setiap pegawai memiliki ketelitian dalam melaksanakan pekerjaannya	0	8 (18,2)	14 (31,8)	15 (34,1)	7 (15,9)	3,48/Tinggi
Pegawai selalu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan	0	6 (13,6)	12 (27,3)	18 (40,9)	8 (18,2)	3,64/Tinggi
Setiap pegawai selalu tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaannya	4 (9,1)	14 (31,8)	14 (31,8)	8 (18,2)	4 (9,1)	2,86/Tinggi
Pegawai tidak pernah absen dalam bekerja	0	11 (25)	10 (22,7)	17 (38,6)	6 (13,6)	3,41/Tinggi
Kerja sama pegawai dalam bekerja dapat menghasilkan efektifitas kerja yang tinggi	0	8 (18,2)	13 (29,5)	13 (29,5)	10 (22,7)	3,57/Tinggi
Setiap pegawai tidak saling	0	8	9	15	12	

ketergantungan dengan pegawai lainnya dalam bekerja	(18,2)	(20,5)	(34,1)	(27,3)	3,70/Tinggi
Rata-rata indeks Variabel Kinerja Pegawai					3,44/Tinggi

Sumber : Olahan Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil persepsi responden mengenai kinerja pegawai maka diperoleh rata-rata indeks variabel kinerja pegawai sebesar 3,44 dan dipersepsikan tinggi. Ini berarti bahwa rata-rata pegawai BKPSDM Kabupaten Jeneponto memiliki kinerja kerja yang tinggi dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari di kantor. Dimana persepsi responden yang memberikan pengaruh terbesar adalah bahwa setiap pegawai tidak saling ketergantungan dengan pegawai lainnya dalam bekerja, kemudian setiap pegawai selalu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan, serta persepsi adanya kerja sama pegawai dalam bekerja dapat menghasilkan efektifitas kerja yang tinggi.

### 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### a) Uji Validitas

Sebelum data dianalisis, dilakukan *Test of Validity* untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun valid atau tidak. Dari sejumlah pertanyaan yang diajukan kepada responden, kemudian dikelompokkan masing-masing variabel yaitu : kompetensi ( $X_1$ ), pengembangan karier ( $X_2$ ), beban kerja ( $X_3$ ), disiplin kerja ( $X_4$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Setelah dikelompokkan item-item tersebut kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah alat pengukur yang berupa pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat mengukur masing-masing variabel yang digunakan dalam model penelitian ini.

Menurut Sugiyono (2016:69) validitas adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu instrumen (kuesioner), dimana dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan maka perlu ditetapkan suatu batas nilai standar ukuran nilai korelasi, sehingga suatu instrumen penelitian dapat dikatakan valid, apabila batas nilai sehingga suatu instrumen penelitian dapat dikatakan sah (valid) yakni memiliki nilai korelasi sebesar 0,30.

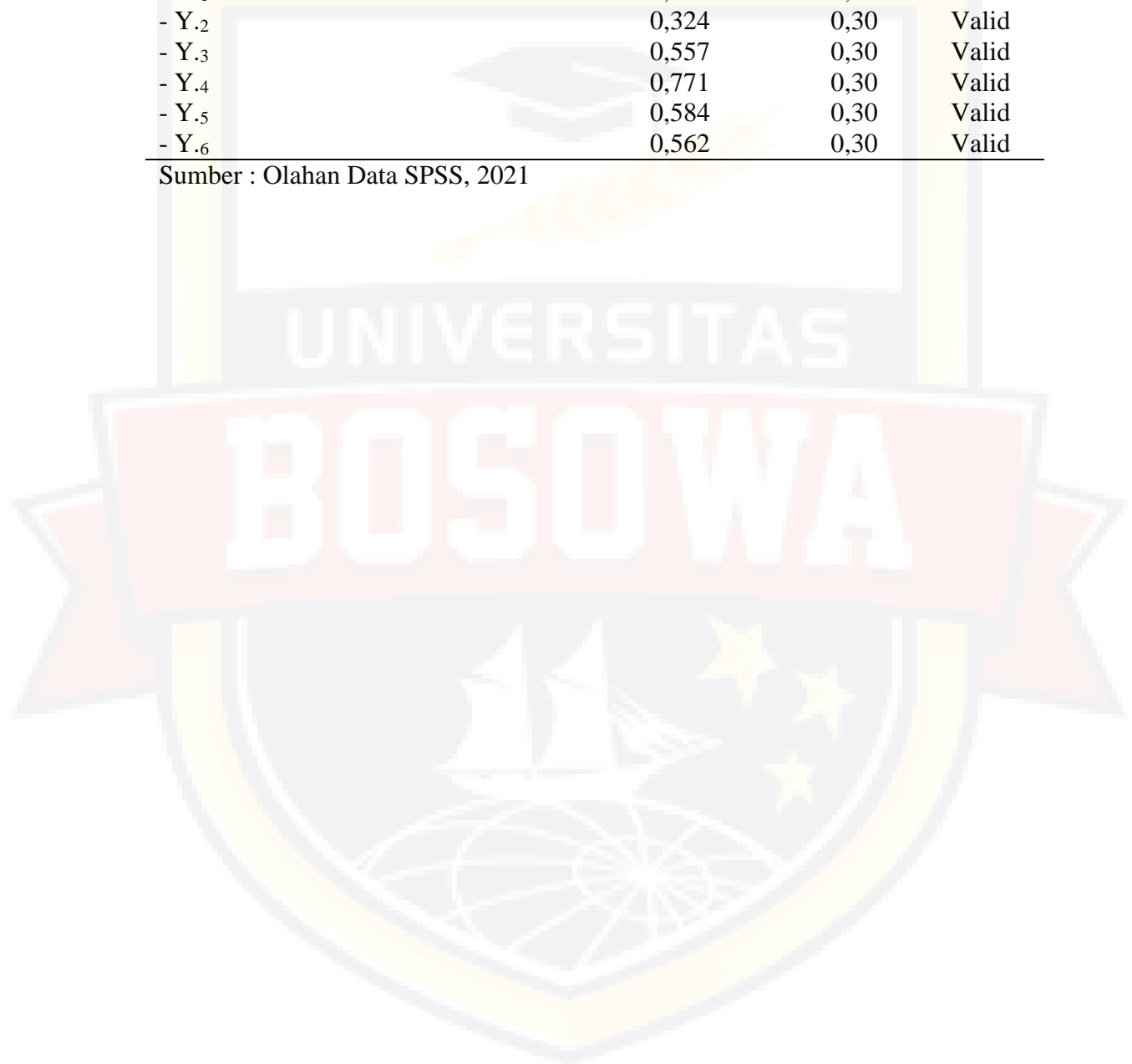
Berdasarkan uraian tersebut di atas maka dapat disimpulkan hasil olahan data mengenai uji validitas dengan menggunakan program SPSS versi 24 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11  
Hasil Pengujian Validitas

Butir Pernyataan	<i>Corrected item total correlation</i>	$r_{\text{standar}}$	Status
<b>Kompetensi</b>			
- X <sub>1.1</sub>	0,913	0,30	Valid
- X <sub>1.2</sub>	0,827	0,30	Valid
- X <sub>1.3</sub>	0,837	0,30	Valid
- X <sub>1.4</sub>	0,833	0,30	Valid
- X <sub>1.5</sub>	0,706	0,30	Valid
<b>Pengembangan Karier</b>			
- X <sub>2.1</sub>	0,856	0,30	Valid
- X <sub>2.2</sub>	0,757	0,30	Valid
- X <sub>2.3</sub>	0,839	0,30	Valid
- X <sub>2.4</sub>	0,902	0,30	Valid
- X <sub>2.5</sub>	0,685	0,30	Valid
<b>Beban Kerja</b>			
- X <sub>3.1</sub>	0,858	0,30	Valid
- X <sub>3.2</sub>	0,881	0,30	Valid
- X <sub>3.3</sub>	0,890	0,30	Valid
- X <sub>3.4</sub>	0,835	0,30	Valid
- X <sub>3.5</sub>	0,898	0,30	Valid
- X <sub>3.6</sub>	0,892	0,30	Valid
<b>Disiplin Kerja</b>			
- X <sub>4.1</sub>	0,821	0,30	Valid

- X <sub>4.2</sub>	0,752	0,30	Valid
- X <sub>4.3</sub>	0,714	0,30	Valid
- X <sub>4.4</sub>	0,554	0,30	Valid
- X <sub>4.5</sub>	0,424	0,30	Valid
<b>Kinerja Pegawai</b>			
- Y <sub>1</sub>	0,714	0,30	Valid
- Y <sub>2</sub>	0,324	0,30	Valid
- Y <sub>3</sub>	0,557	0,30	Valid
- Y <sub>4</sub>	0,771	0,30	Valid
- Y <sub>5</sub>	0,584	0,30	Valid
- Y <sub>6</sub>	0,562	0,30	Valid

Sumber : Olahan Data SPSS, 2021



Berdasarkan tabel 4.11 yakni hasil uji validitas dengan menggunakan SPSS versi 24 yang menunjukkan bahwa dari 27 item pertanyaan yang telah diuji, ternyata semua item pertanyaan memiliki nilai *corrected item total correlation* yang di atas dari 0,30. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan sah (valid). Sehingga dapat dikatakan bahwa butir pernyataan untuk kompetensi, pengembangan karier, beban kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai dapat dipakai atau layak untuk dianalisis.

#### **b) Pengujian Reliabilitas**

Pengujian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana konsistensi dari suatu instrumen penelitian. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pertanyaan tersebut konsisten dari waktu ke waktu. Hasil uji ini akan dinyatakan dalam koefisien alpha, yang berkisar antara angka 0 s/d 1. Semakin mendekati 1 sebuah alat ukur dikatakan semakin *reliable* dan sebaliknya. Kemudian Sekaran (2016:79) membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria sebagai berikut. Jika alpha atau  $r_{hitung}$  (1) 0,8-1,0 = Reliabilitas baik, (2) 0,6-0,799 = Reliabilitas diterima, (3) Kurang dari 0,6 = Reliabilitas kurang baik.

Sebagaimana uji validitas, uji reliabilitas juga dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS for windows release 24, hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.12  
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha	Standar	Status
Kompetensi	0,931	0,60	Reliabel baik
Pengembangan karier	0,923	0,60	Reliabel baik
Beban kerja	0,959	0,60	Reliabel baik
Disiplin kerja	0,842	0,60	Reliabel baik
Kinerja pegawai	0,817	0,60	Reliabel baik

Sumber : Data primer yang sudah diolah

Berdasarkan tabel 4.12 yakni hasil pengujian reliabilitas, maka dapat dilihat besarnya koefisien untuk variabel kompetensi, pengembangan karier, beban kerja, disiplin kerja dan kinerja pegawai memiliki koefisien alpha di atas dari 0,60. Dengan demikian instrument penelitian ini bisa digunakan sebagai acuan penelitian sejenis dan dapat dipakai untuk menggeneralisasi ke analisis berikutnya.

#### 4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ini untuk mengetahui hasil persamaan pada analisis regresi berganda yang telah memenuhi asumsi teoritis atau belum. Jika sudah memenuhi asumsi teoritis, maka persamaan analisis regresi berganda yang dihasilkan dapat dipergunakan untuk menentukan prediksi nilai variabel terikat dalam hal ini adalah kepuasan kerja dan kinerja pegawai, namun jika belum memenuhi asumsi teoritis, maka persamaan analisis regresi berganda tidak dapat digunakan sebagai prediksi nilai variabel terikat. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini adalah meliputi : uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heterokedstisitas, yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

### a) Uji Normalitas

Langkah awal yang harus dilakukan oleh setiap analisis multivariat, khususnya jika tujuannya adalah inferensi jika terdapat normalitas maka residual akan terdistribusi secara normal dan independen. Oleh karena itulah salah satu cara yang dilakukan dalam mendeteksi data yang normal adalah dengan menggunakan *one sample Kolmogorov smirnov test* dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Akibat data yang tidak terdistribusi dengan normal, maka dilakukan semilog untuk membuat data menjadi terdistribusi dengan normal.

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji normalitas dengan menggunakan *one sample kolmogorov smirnov test* yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.13  
Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.27936452
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.118
	Positive	.076
	Negative	-.118
Test Statistic		.118
Asymp. Sig. (2-tailed)		.136 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan Tabel 4.13 yakni hasil uji normalitas dengan menggunakan *one sample Kolmogorov smirnov test* maka diperoleh nilai sig = 0,136 > 0,05

berarti dapatlah disimpulkan bahwa data yang akan digunakan dalam pengujian regresi memiliki distribusi yang normal, alasannya karena memiliki nilai signifikan di atas 0,05.

#### b) Uji Multikolineritas

Uji Multikolineritas timbul sebagai akibat adanya hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih atau adanya kenyataan bahwa dua variabel penjelas atau lebih bersama-sama dipengaruhi oleh variabel ketiga yang berada di luar model. Menurut Agus (2009:78) yang menyatakan jika nilai *variance inflation factor* (VIF) tidak lebih dari 10 maka model terbebas dari multikolineritas.

Berikut ini akan disajikan hasil olahan data uji multikolineritas dengan menggunakan SPSS release 24 antara kompetensi, pengembangan karier, beban kerja, disiplin kerja serta kinerja pegawai yang dapat disajikan pada Tabel berikut ini :

Tabel 4.14  
Hasil Uji Multikolineritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 Kompetensi	.223	4.490
Pengembangan karier	.334	2.990
Beban kerja	.661	1.513
Disiplin kerja	.341	2.929

Sumber : Lampiran SPSS release 24

Berdasarkan Tabel 4.14 yakni hasil uji multikolineritas maka diketahui bahwa nilai VIF tidak ada yang melebihi dari 10 dan nilai *tolerance* seluruh variabel di atas 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan tidak terjadi multikolineritas.



### c) Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2013:139), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamat ke pengamat yang lain. Jika variance dari residual satu pengamat ke pengamat lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Ghozali (2013:142) salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan uji Glejser. Uji Glejser mengusulkan untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Hasil probabilitas dikatakan signifikan jika nilai signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5%. Hasil pengujian heterokedastisitas dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15  
Hasil Uji Heterokedastisitas

No.	Variabel	Sign.	Keterangan
1.	Kompetensi	0,303	Tidak ada heterokedastisitas
2.	Pengembangan Karier	0,634	Tidak ada heterokedastisitas
3.	Beban Kerja	0,228	Tidak ada heterokedastisitas
4.	Disiplin Kerja	0,473	Tidak ada heterokedastisitas

Sumber : Lampiran SPSS, 2021

Dari tabel hasil uji heterokedastisitas dengan menggunakan uji glejser maka dapat diketahui bahwa keempat variabel independen yaitu kompetensi,

pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data tidak ada masalah heterokedastisitas pada model regresi.

## 5. Analisis Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier, Beban Kerja dan Disiplin Kerja

### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja. Penggunaan regresi berganda dimaksudkan untuk mengetahui : Pola hubungan antara variabel dependen dan independen, serta mencari variabel mana yang sesungguhnya signifikan menjelaskan variasi dari variabel independen. Sehingga dalam menganalisis data regresi yang diolah dengan menggunakan SPSS release 24, maka dapat disajikan tabel olahan data regresi yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.16  
Hasil Olahan Data Regresi dengan SPSS release 24

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.467	.355		1.316	.196
Kompetensi	.315	.118	.341	2.678	.011
Pengembangan Karier	.282	.105	.281	2.699	.010
Beban Kerja	-.113	.048	-.176	-2.377	.022
Disiplin Kerja	.350	.122	.295	2.868	.007

Sumber : Olahan Data SPSS, 2021

Berdasarkan tabel 4.16 yakni hasil olahan data regresi yang telah diuraikan maka akan dilakukan hasil uji regresi antara kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dimana diperoleh persamaan regresi linear yaitu sebagai berikut :

$$Y = 0,467b_0 + 0,315X_1 + 0,282X_2 - 0,113X_3 + 0,350X_4$$

Dari persamaan regresi linear berganda, maka dapat diinterpretasikan hasil regresi yaitu :

$b_0 = 0,467$  yang merupakan nilai konstanta, ini mengandung arti bahwa dengan mengabaikan variabel kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja maka kinerja pegawai sebesar 0,467%.

$b_1 = 0,315$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel kompetensi, yang mengandung arti bahwa kompetensi berpengaruh positif, dimana apabila kompetensi meningkat maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

$b_2 = 0,282$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel pengembangan karier, yang berarti bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh positif, dimana apabila pengembangan karier ditingkatkan maka secara nyata akan meningkatkan kinerja pegawai.

$b_3 = -0,113$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi untuk variabel beban kerja, yang diartikan bahwa beban kerja berpengaruh negatif, dimana semakin tinggi beban kerja maka kinerja pegawai akan menurun.

$b_4 = 0,350$ , yang menunjukkan nilai koefisien regresi variabel disiplin kerja, yang berarti bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif, apabila

disiplin kerja pegawai meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

#### b) Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi

Uji koefisien korelasi dan determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen, atau dengan kata lain untuk mengukur kuat atau lemahnya hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil pengukuran koefisien korelasi dan determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.17

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 <sup>a</sup>	.859	.844	.29334

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Beban Kerja, Pengembangan Karier, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.17 tersebut, maka diperoleh nilai korelasi sebesar  $R = 0,927$  yang artinya korelasi atau hubungan antara kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai. Secara matematis, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel beban lainnya maka dilihat dari nilai adjusted  $R^2$ , dimana diperoleh nilai adjusted  $R^2$  sebesar 0,844 yang artinya sebesar 84,4% pengaruh variasi variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja, sedangkan sebesar 15,6% ditentukan oleh faktor lain di luar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

### c) Pengujian Hipotesis

#### 1. Uji t (t-test)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji signifikan hubungan antara variabel X (independen) dan variabel Y (dependen), atau menguji apakah masing-masing variabel-variabel independen yaitu : kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

Uji t dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ , apabila nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  berarti memberikan pengaruh secara signifikan, selain itu dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai probabilitas dengan nilai standar. Apabila nilai probabilitas lebih kecil dari nilai standar, berarti memberikan pengaruh secara signifikan. Untuk hasil pengujian secara parsial antara variabel dependen terhadap variabel independen dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.18  
Uji Parsial (Uji t)

Variabel	Sig.	( $\alpha$ )	Keterangan
Kompetensi	0,011	0,05	Berpengaruh signifikan
Pengembangan karier	0,010	0,05	Berpengaruh signifikan
Beban kerja	0,022	0,05	Berpengaruh signifikan
Disiplin kerja	0,007	0,05	Berpengaruh signifikan

Sumber : Hasil olahan data SPSS, 2021

Dari tabel hasil uji parsial (uji t) selengkapnya dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai probabilitas  $0,011 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.
- b) Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai probabilitas  $0,010 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.
- c) Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai probabilitas  $0,022 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.
- d) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dimana dari hasil pengujian regresi diperoleh nilai probabilitas  $0,007 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

Dari hasil pengujian regresi maka diketahui bahwa variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto adalah kompetensi, hal ini dilihat dari nilai standardized coefficient yang terbesar jika dibandingkan dengan variabel pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja.

## 2. Uji F

Untuk membuktikan sejauh mana pengaruh secara bersama-sama atau serempak antara kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto maka digunakan uji F. Dimana dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai signifikan dengan nilai standar (0,05).

Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji statistik F (F-test) yang dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.19  
Hasil Pengujian Serempak

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.419	4	5.105	59.323	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.356	39	.086		
	Total	23.775	43			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Beban Kerja, Pengembangan Karier, Kompetensi

Dari hasil Uji ANOVA atau F test didapat nilai nilai sign. < 0,05 (0,000 < 0,05), sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa model regresi dapat digunakan untuk dapat memprediksi kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto. Hal ini berarti semakin baik kompetensi, pengembangan karier, beban kerja dan disiplin kerja maka akan berpengaruh secara serempak atau bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka pembahasan dari hasil penelitian ini dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

#### **1) Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil olahan data regresi maka diperoleh koefisien regresi untuk variabel kompetensi sebesar 0,315, selain itu memiliki nilai probabilitas  $0,011 < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya apabila kompetensi ditingkatkan maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kompetensi yang dipersepsikan sudah tinggi. Temuan penelitian bahwa rata-rata pegawai memiliki kepatuhan yang tinggi dengan aturan-aturan/norma yang berlaku, tingginya rasa saling hormat menghormati antara pegawai dengan pegawai lainnya. Begitu pula dengan adanya keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam mengerjakan tugasnya, setiap pegawai sudah memiliki pengetahuan dalam penyelesaian pekerjaan, serta setiap pegawai memiliki watak kepribadian yang baik dalam bekerja. Ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, sebagaimana teori yang dikemukakan oleh (2018 :54) bahwa kompetensi adalah merupakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik kepribadian seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang



dimiliki berdasarkan pengalaman atau latar belakang pendidikan yang dibawa pada saat ia bekerja pada suatu pekerjaan sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prayudiawan (2016), Ngebu (2018), dan Aprih Santoso (2020) hasil temuan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa semakin tinggi kompetensi maka kinerja pegawai akan semakin tinggi pula.

## **2) Pengaruh Pengembangan Karier terhadap kinerja Pegawai**

Dari hasil persamaan regresi maka dapat dikatakan bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh yang positif, karena memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,282, selain itu memiliki pengaruh yang signifikan, karena nilai probabilitas yang dihasilkan  $0,010 < 0,05$ . Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, dan organisasi memperoleh umpan balik berupa kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh temuan penelitian bahwa pengembangan karier yang dilakukan oleh kantor BKPSDM sudah berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari persepsi bahwa pegawai yang menonjol dalam kinerjanya lebih diprioritaskan untuk mendapatkan kenaikan jenjang karirnya, sehingga menyebabkan setiap pegawai berlomba-lomba untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Adanya kesetiaan pegawai menjadi tolok

ukur dalam pengembangan karir seorang pegawai, dimana kesetiaan pegawai dalam hal ini adalah diukur dari ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemudian kesempatan untuk berkembang dalam karir terbuka bagi seluruh pegawai, dimana setiap pegawai mempunyai hak untuk dipromosikan walaupun hanya lulusan SMA, begitupula adanya peran manajemen sangat aktif dalam pengembangan karir pegawai. Sehingga dengan adanya pengembangan karier maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, sebagaimana dikemukakan oleh Rivai (2018:72) bahwa pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang pegawai yang mendorong meningkatnya kinerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Napitupulu (2017), Balbed dan Sintaasih (2019) mendapatkan hasil penelitian bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menyatakan bahwa semakin baik pengembangan karir maka semakin baik kinerja karyawan.

### **3) Pengaruh Beban Kerja terhadap kinerja Pegawai**

Dari hasil olahan data SPSS maka diperoleh nilai koefisien regresi untuk variabel beban kerja sebesar -0,113 serta memiliki nilai sig. sebesar  $0,022 < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ellyzar (2017:38) bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknis analisis

jabatan, teknik analisis beban kerja, atau teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi. Penelitian Kurniawan (2019), dan Ginanjar, Muhammad Syukron, Indarto dan Djoko Santoso (2019) sejalan dengan penelitian ini dimana hasil temuan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa jika beban kerja tinggi akan menyebabkan kinerja menurun, atau dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang pegawai akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut begitu juga sebaliknya.

#### **4) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis olahan data dengan menggunakan program SPSS release 24, maka diperoleh koefisien regresi untuk disiplin kerja sebesar 0,350, selain itu memiliki nilai probabilitas  $0,007 < 0,05$ , sehingga hal ini dapat dikatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh temuan-temuan bahwa disiplin kerja sudah berjalan dengan baik, dimana dapat dilihat dari persepsi responden yang mengatakan bahwa setiap pegawai selalu mengerjakan tugas dengan tanggungjawab, hal ini dapat dilihat bahwa tidak ada lagi pekerjaan yang tertunda atau tidak dapat diselesaikan oleh pegawai. Kemudian setiap pegawai selalu menaati peraturan yang ditetapkan oleh pimpinan di tempat bekerja, ini dapat dilihat dari ketepatan waktu pegawai dalam masuk kantor sebelum apel pagi, setiap pegawai selalu menggunakan seragam kerja yang telah

ditentukan oleh organisasi, dimana hari senin dan selasa memakai pakaian dinas warna putih, rabu dan kamis memakai pakaian coklat dan hari Jum'at memakai pakaian olahraga dan batik. Ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang diterapkan pada BKPSDM Kabupaten Jenepono sudah berjalan dengan baik, sehingga mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019:193) bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Disiplin dibutuhkan untuk mempermudah dan melancarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena disiplin kerja yang tertanam pada setiap karyawan akan memberikan kesediaan mereka dalam mematuhi dan menjalankan aturan yang telah ditetapkan demi memajukan organisasi. Penelitian Otong Karyono (2016) sejalan dengan penelitian yang peneliti lakukan, bahwa secara parsial disiplin kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja pegawai tergantung pada tinggi rendahnya disiplin kerja pegawai yang dimiliki para pegawai.



## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil analisis secara keseluruhan yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.
2. Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.
3. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.
4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto.

## B. Saran-saran

Saran-saran yang dapat diberikan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai sudah tinggi, namun masih perlu ditingkatkan lagi khususnya dalam hal menanamkan dalam diri setiap pegawai terkait dengan watak kepribadian yang baik dalam bekerja.
2. Disarankan agar agar setiap pegawai lebih meningkatkan lagi prestasi kerjanya, karena dengan prestasi kerja yang dimiliki pegawai dapat memberikan kemudahan dalam pengembangan karir pegawai.
3. Untuk lebih meningkatkan kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Jeneponto maka sebaiknya pimpinan tidak terlalu membebani pegawai dengan memberikan keharusan bagi setiap pegawai agar memiliki target kerja baik didalam maupun diluar kantor.
4. Disarankan pula agar setiap pegawai mampu menggunakan peralatan kerja dengan baik dan sesuai standar yang telah ditentukan oleh pimpinan, karena dengan menjaga peralatan yang baik maka akan memperlancar penyelesaian pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Ahmad Hannani. 2016. Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan, Fasilitas Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Perawatan Mawar Lantai II Rumah Sakit Umum Wisata UTT Makasar. Jurnal Mirai Manajemen. Vol.01, No. 02. Diakses 10 April 2018 [http://https:// Journal. steamkop.ac](http://https://Journal.steamkop.ac)
- Amir, Mohammad Faisal, 2015. Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan, Konsep, dan Penilaian Kinerja di Perusahaan. Penerbit Mitra Wacana Media.
- Anies Khaqul Yaqinah, Aprih Santoso (2020) Telisik Determinan Kinerja Karyawan. Jurnal Pamator Volume 13 No 1, April 2020 Hlm. 81-94 [http://journal. trunojoyo.ac.id/ pamator](http://journal.trunojoyo.ac.id/pamator) ISSN: 1829-7935
- Ansory Al Fadjar, dkk. 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Indomedia Pustaka. Sidoardjo
- Anggit Astianto, (2014). "Pengaruh Stress Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya". Jurnal Ilmu & Riset Manajemen, 3 (7).
- Aris Hidayat Kurniawan (2019), Determinan Kinerja Pegawai: Peran Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol. 4, No.2, Juni 2019: 287 - 294 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165
- Balbed, Ammar dan Desak Ketut Sintaasih, 2019. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 7, ISSN: 2302-8912
- Danang Sunyoto. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Penerbit : Center for Academic Publishing Service. Yogyakarta
- , 2015, Teori Perilaku Keorganisasian, Dilengkapi Intervensi Pengembangan Organisasi, cetakan pertama, Penerbit : Center for Academic Publishing Service. Yogyakarta
- Dessler, Gary. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit : Salemba Empat. Jakarta
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Ginanjjar, Muhammad Syukron, Indarto dan Djoko Santoso (2019), Determinan Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Tesis Magister Manajemen, Universitas Semarang.



- Hasibuan, S.P. Malayu. 2019. Manajemen Sumberdaya Manusia, Edisi Revisi. Cetakan kedua puluh tiga, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Hamali Yusuf Arif, 2016. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan, cetakan pertama, Penerbit : CAPS, Yogyakarta
- Hutapea, dkk. 2011. Kompetensi Plus. Penerbit : Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Handoko, T. Hani. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Penerbit : BPFE, Yogyakarta.
- Hepi Prayudiawan, (2016) Determinan Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Cabang Kramat Jati Jakarta Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 6 (2), Oktober 2016 P-ISSN: 2087-2038; E-ISSN:2461-1182 Halaman 173-180
- I Gusti Ayu Purnamawati (2017) Determinan Kinerja Karyawan: Studi Pada Sektor Pariwisata di Kabupaten Buleleng. Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora. P-ISSN: 2303-2898 Vol. 5, No.2, Oktober 2016. Universitas Pendidikan Ganesha
- Jurdi Fatahullah, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berkualitas dan Berdaya Saing, cetakan pertama, Penerbit : Intrans Publishing
- Kakui, I.M., & Gachunga, H. (2016). Effects of career development on employee performance in the public sector: a case of National Cereals And Produce Board. *The Strategic Journal of Business and Change Management*. 3(19): 308-342.
- Kurniawan, Aris Hidayat, Sri Lestari Prasilowati dan Suyanto (2019), Determinan Kinerja pegawai: Peran beban kerja, motivasi dan kepuasan, Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT, Vol.4, No.2, Juni 2019: 287-294P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165.
- Kusdyah Ike Rachmawati, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Penerbit : Andi Yogyakarta.
- Latan, Hengky dan Selva Temalagi, 2013. Analisis *Multivariate* Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20,0. Penerbit : Alfabeta. Bandung
- Lubis Yusniar, dkk, 2018, Manajemen dan Riset Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Penerbit : Alfabeta, Bandung
- Martoyo Susilo, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi kelima, cetakan ketiga, , Penerbit : BPFE, Yogyakarta

- Marwansyah. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua, Alfabeta, Bandung.
- Munandar. A, 2014, Psikologi Industri dan Organisasi. Cetakan keenam, Penerbit Universitas Indonesia Press. Jakarta
- Napitupulu, S. (2017). *The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia. International Review of Public Administration*. 3(22): 276-299.
- Noer Soetjipto, (2020) Determinan Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kab. Kediri. Buku Monograf ISBN : 978-623-92418-7-2
- Nova Ellyzar, Mukhlis Yunus, Amri. 2017. Pengaruh Mutasi Kerja, Beban Kerja, dan Konflik Interpersonal Terhadap Stress Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*. Vol 1. No. 1: Hal 35-45.
- Nuraeni Gani, (2018) Determinan Kinerja Karyawan Bank SulSelbar Syariah. Jurnal, Ekonomi Perbankan Syariah, Home> Vol.2 No.1 (2018). ISSN.2497-4907*
- Priansa, Donni Juni. 2018. Perencanaan & Pengembangan SDM. Penerbit : Alfabeta, Bandung.
- Rafiansyah, dkk (2019) Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara. *Jurnal Ilmiah Aset*, September 2019, hal. 115-122 Vol. 21 No. 2 p-ISSN 1693-928X e-ISSN 2685-9629
- Rachman Taufiq, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, cetakan pertama, Penerbit : Ghalia Indonesia, Jakarta
- Rohani Katili (2013) Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perpustakaan Daerah Maluku Utara (Studi Kasus) *Jurnal manajemen sinergi* ISSN: 2354-855X
- Rivai, Veithzal, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Perusahaan, edisi ketiga, cetakan kedelapan, Penerbit : Raja Grafindo, Jakarta
- Robbins, Stephen. 2015. *Organizational Behavior*. 9<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Suci R. Mar'ih Koesomowidjojo. 2017. Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja (1<sup>st</sup> ed.). Penerbit : Penebar Suadaya. Jakarta

- Sedarmayanti, 2017, *Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama, Bandung, Penerbit Refika Aditama
- Setyawan, A. A., & Kuswati, R. (2016). *Teknologi Informasi Dan Reposisi Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. ISSN.1410-4571. Hal. 109
- Sudarmanto*. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, edisi tiga. Penerbit : *Pustaka Pelajar*. Yogyakarta
- Sudaryo Yoyo, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*, edisi pertama, Penerbit : Andi, Yogyakarta
- Sujarweni Wiratna, V. 2016, *Kupas Tuntas Penelitian Akuntansi dengan SPSS*, Penerbit : *Pustaka Baru Press*, Yogyakarta
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* Penerbit : *Alfabeta Bandung*.
- Siagian P. Sondang, 2019 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan kedua puluh tujuh, Penerbit : *Bumi Aksara*, Jakarta
- Supomo dan Ety Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa dan Umum*. Penerbit : *Yrama Widya*, Bandung
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi pertama, cetakan kesepuluh, Penerbit : *Kencana Prenada Media Group*, Yogyakarta
- Situmorang dan Lufti, 2014. *Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis*, USU Press, Medan.
- Syafta Sulistyo Puteri, Abdul Haeba Ramli (2017) *Determinan Kinerja Karyawan pada PT. Kinden Indonesia di Jakarta*. Seminar Nasional Cendekiawan Ke 3 Tahun 2017. ISSN (P) : 2460 -8696 Buku 2 ISSN € :2540-7589
- Tarwaka. 2014. *Ergonomi Industri*. Penerbit : *Harapan Press*. Surakarta
- Wilfridus Djaga Ngebu (2018) *Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Pegawai Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Universitas Udayana. ISSN : 2337-3067
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, Penerbit : *Rajagrafi Persada*, Jakarta
- Yuniman Zebua, Bayu Eko Broto, dan Elida F.S. Simanjorang (2019), *Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Labuhanbatu Utara*, *JEBMA: Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Akuntansi Universitas Labuhanbatu Vol.1 No.1/Juni/2019*.

## PENGANTAR

Perihal : Permohonan Pengisian Angket  
Lampiran : Satu Berkas

Dalam rangka penulisan tesis yang berjudul : Analisis Determinan Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kabupaten Jeneponto, maka saya memohon kepada Bapak/Ibu/Sdr(i) untuk menjawab beberapa pertanyaan angket yang telah disediakan. Jawaban Bapak/Ibu diharapkan objektif, artinya diisi apa adanya sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu terima/rasakan. Oleh karena itu, data dan identitas Bapak/Ibu akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan mempengaruhi status Bapak/Ibu sebagai pegawai pada organisasi tempat anda bekerja.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam menyelesaikan penelitian ini. Atas bantuan dan perhatian bapak/ibu, saya ucapkan terima kasih.

Jeneponto, 8 Pebruari 2021  
Peneliti,

**MUHAMMAD ICHSAN M. NUR**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS BOSOWA  
MAKASSAR**

**KUESIONER PENELITIAN**

**ANALISIS DETERMINAN KINERJA PEGAWAI  
PADA BKPSDM KABUPATEN JENEPONTO**

No. Responden : \_\_\_\_\_ (Diisi oleh peneliti)  
Tanggal/Bulan/tahun : \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Petunjuk Pengisian : Jawablah pertanyaan atau pernyataan berikut ini dengan mengisi jawaban pada titik-titik yang telah disediakan atau dengan memberi tanda ceklist (√) pada kotak pilihan jawaban yang telah disediakan. Jawablah pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan sejujurnya. Kuesioner ini hanya dipergunakan untuk bahan penelitian semata.

**I. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Jenis Kelamin	➤ Laki-laki	
	➤ Perempuan	
2. Umur Responden	➤ Dibawah 30 tahun	
	➤ 31 – 40 tahun	
	➤ 41 – 50 tahun	
	➤ Diatas 50 tahun	
3. Pendidikan Formal	➤ SMA sederajat	
	➤ Akademi (D3)	
	➤ Sarjana	
	➤ Pasca sarjana	
4. Masa Kerja	➤ Dibawah 3 tahun	
	➤ 3 – 5 tahun	
	➤ 5 – 7 tahun	
	➤ 7 – 10 tahun	
	➤ Diatas 10 tahun	
5. Status Pernikahan	➤ Menikah	
	➤ Belum menikah	
	➤ Janda/Duda	

## II. PENGISIAN KUESIONER

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta membubuhkan tanda silang (X) pada salah satu alternatif jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling tepat pada kolom yang tersedia.

Keterangan :

Simbol	Keterangan	Nilai/Bobot
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
RR	Ragu-Ragu	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
	<b>Kompetensi (X1)</b>					
1.	Setiap pegawai memiliki watak kepribadian yang baik dalam bekerja					
2.	Setiap pegawai saling menghormati antar sesama rekan kerja					
3.	Pegawai yang bekerja selalu patuh dengan aturan aturan/norma yang berlaku					
4.	Setiap pegawai telah memiliki pengetahuan dalam penyelesaian pekerjaannya					
5.	Dengan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai maka setiap pegawai mampu mengerjakan tugasnya					
	<b>Pengembangan karier (X2)</b>					
1.	Prestasi kerja yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan jenjang karir pegawai					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
2.	Pegawai yang menonjol dalam kinerjanya lebih diprioritaskan untuk mendapatkan kenaikan jenjang karirnya					
3.	Adanya kesetiaan pegawai menjadi tolok ukur dalam pengembangan karir seorang pegawai					
4.	Peran manajemen sangat aktif dalam pengembangan karir pegawai.					
5.	Kesempatan untuk berkembang dalam karir terbuka bagi seluruh pegawai					
	<b>Beban Kerja (X3)</b>					
	<b>Kondisi Pekerjaan</b>					
1.	Saya mengerjakan banyak pekerjaan setiap harinya					
2.	Saya mendapatkan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan tinggi					
	<b>Penggunaan Waktu Kerja</b>					
3.	Saya tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan semua pekerjaan					
4.	Saya memiliki beban kerja yang berlebihan sehingga harus bekerja secara tepat waktu.					
	<b>Target yang harus dicapai</b>					
5.	Target yang harus saya capai dalam pekerjaan terlalu tinggi					
6.	Pimpinan saya sering mengharuskan setiap pegawai memiliki target kerja baik didalam maupun diluar kantor					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
		5	4	3	2	1
<b>Disiplin Kerja (X4)</b>						
1.	Saya selalu hadir tepat waktu pada jam kerja					
2.	Saya selalu menaati peraturan yang ditetapkan oleh pimpinan ditempat saya bekerja					
3.	Saya selalu menggunakan seragam kerja yang telah ditentukan					
4.	Saya selalu mengerjakan tugas dengan tanggung jawab					
5.	Saya mampu menggunakan peralatan kerja dengan baik dan sesuai standar yang telah ditentukan oleh atasan saya					
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>						
1.	Setiap pegawai memiliki ketelitian dalam melaksanakan pekerjaannya					
2.	Pegawai selalu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan					
3.	Setiap pegawai selalu tepat waktu dalam penyelesaian pekerjaannya					
4.	Pegawai tidak pernah absen dalam bekerja					
5.	Kerja sama pegawai dalam bekerja dapat menghasilkan efektifitas kerja yang tinggi					
6.	Setiap pegawai tidak saling ketergantungan dengan pegawai lainnya dalam bekerja					

\*SELAMAT MENGISI KUESIONER\*



## LAMPIRAN 2 : DATA PROFIL RESPONDEN

No Resp	Jenis kelamin	Umur Resp	Pendidikan formal	Masa Kerja	Status
1	1	1	1	1	2
2	1	2	3	2	1
3	1	2	3	2	1
4	1	2	3	2	1
5	1	3	3	4	1
6	1	3	3	4	1
7	1	3	3	3	1
8	1	4	4	5	3
9	2	4	4	5	3
10	1	3	3	4	1
11	1	3	3	4	1
12	1	3	3	4	1
13	1	2	3	3	1
14	1	2	3	3	1
15	1	2	3	3	1
16	1	1	1	1	1
17	1	1	2	1	2
18	1	1	2	1	2
19	1	1	1	1	2
20	1	1	1	1	1
21	1	2	3	4	1
22	1	2	3	3	3
23	1	2	3	4	2
24	1	2	3	4	3
25	2	2	3	3	1
26	2	2	3	3	1
27	2	1	1	1	1
28	2	1	2	1	1
29	2	1	2	2	1
30	2	2	3	2	1
31	2	2	3	2	1
32	1	1	1	1	2
33	1	3	3	4	1
34	1	3	3	4	1
35	1	4	4	5	1
36	1	4	4	5	1
37	1	4	4	5	1
38	1	4	3	5	1
39	1	3	3	4	1
40	1	3	3	4	1
41	1	3	3	4	1
42	2	2	3	3	1
43	2	1	1	1	2
44	2	1	2	1	2

## LAMPIRAN 3 : DATA JAWABAN RESPONDEN

No Resp	Kompetensi					Pengembangan Karier					Beban Kerja						Disiplin Kerja					Kinerja Pegawai						Y				
	X1					X2					X3.1		X3.2		X3.3		X3	X4					Y									
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X3.1.1	X3.1.2	X3.2.1	X3.2.2	X3.3.1	X3.3.2		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5		Y.6			
1	4	5	4	3	4	4,00	3	4	3	4	5	3,80	1	2	1	2	1	1	1,33	4	5	4	4	4	4,20	4	4	4	4	4	5	4,17
2	4	5	4	4	4	4,20	4	4	4	4	4	4,00	1	1	1	1	1	2	1,17	4	4	3	4	4	3,80	4	4	5	4	4	5	4,33
3	4	5	5	4	4	4,40	4	5	4	4	4	4,20	1	1	1	2	1	2	1,33	4	5	3	3	4	3,80	5	4	5	5	4	5	4,67
4	4	5	5	5	4	4,60	4	5	5	5	5	4,80	2	1	1	1	1	2	1,33	4	5	4	4	2	3,80	5	5	5	5	5	4	4,83
5	4	4	4	5	4	4,20	4	4	4	5	5	4,40	2	1	2	2	3	2	2,00	4	5	5	5	2	4,20	5	5	4	4	5	4	4,50
6	4	4	4	4	4	4,00	4	4	5	4	4	4,20	1	1	2	2	1	1	1,33	4	5	5	5	3	4,40	4	4	4	4	5	4	4,17
7	4	4	4	4	5	4,20	4	4	4	4	5	4,20	1	1	2	2	1	1	1,33	4	5	5	4	3	4,20	4	4	4	4	5	5	4,33
8	3	4	4	4	4	3,80	3	4	4	4	4	3,80	3	1	2	2	1	1	1,67	4	4	5	4	3	4,00	4	4	4	4	3	5	4,00
9	4	4	4	4	4	4,00	3	4	4	4	4	3,80	1	1	2	3	1	1	1,50	4	5	4	4	3	4,00	4	3	5	4	3	5	4,00
10	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	1	2	2	1	2	2	1,67	2	3	3	3	2	2,60	3	3	3	3	3	3	3,00
11	2	3	3	2	2	2,40	2	3	2	2	2	2,20	1	2	2	1	2	2	1,67	2	3	2	3	2	2,40	3	3	3	2	2	2	2,50
12	2	2	2	2	2	2,00	2	3	2	2	2	2,20	4	4	4	4	4	4	4,00	2	3	2	2	2	2,20	3	2	2	2	2	2	2,17
13	2	2	2	2	2	2,00	1	2	2	2	2	1,80	4	5	4	4	5	5	4,50	3	3	3	3	3	3,00	2	2	2	2	2	2	2,00
14	2	3	2	2	2	2,20	2	3	2	2	1	2,00	4	5	4	4	5	5	4,50	3	3	3	3	3	3,00	2	2	2	2	2	2	2,00
15	2	3	3	1	2	2,20	2	3	2	2	2	2,20	4	5	4	4	4	5	4,33	3	3	3	3	3	3,00	2	3	2	2	3	3	2,50
16	2	3	3	1	3	2,40	3	2	3	2	2	2,40	4	5	4	5	5	5	4,67	3	3	3	3	3	3,00	3	3	2	3	3	3	2,83
17	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	3	2	2	2	3	2	2,33	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3	3,00
18	2	4	4	2	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	2	2	2	2	3	2	2,17	2	2	3	3	3	2,60	3	3	3	3	3	3	3,00
19	2	3	3	2	2	2,40	2	3	3	2	3	2,60	4	5	4	4	4	5	4,33	2	3	2	3	2	2,40	3	2	3	2	4	2	2,67
20	2	3	3	3	2	2,60	3	3	3	3	3	3,00	1	2	1	1	1	1	1,17	3	3	3	3	3	3,00	4	2	3	2	4	4	3,17
21	3	3	3	3	2	2,80	3	4	4	3	2	3,20	1	2	2	1	1	1	1,33	3	3	3	3	3	3,00	4	2	2	4	4	4	3,33
22	3	3	4	3	4	3,40	3	4	4	3	4	3,60	3	3	2	2	2	1	2,17	4	4	3	3	4	3,60	4	3	2	4	5	5	3,83
23	4	4	4	4	4	4,00	3	4	4	4	3	3,60	2	1	2	3	2	1	1,83	4	4	4	3	4	3,80	4	3	3	4	5	5	4,00
24	4	4	4	4	5	4,20	4	4	5	4	3	4,00	1	2	2	2	1	1	1,50	3	4	5	5	3	4,00	5	3	3	5	5	5	4,33
25	4	4	5	4	4	4,20	4	5	5	4	3	4,20	1	2	1	1	1	1	1,17	4	5	4	5	4	4,40	5	4	3	5	5	4	4,33
26	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	1	2	1	1	1	1	1,17	3	4	4	5	3	3,80	5	4	3	5	4	4	4,17
27	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	2	1	2	3	2	2	2,00	3	3	3	5	3	3,40	4	4	4	4	4	4	4,00
28	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	3	2	2	3	2	2	2,33	4	4	4	4	4	4,00	4	5	4	4	4	4	4,17
29	5	5	4	5	5	4,80	4	4	4	4	4	4,00	4	5	4	4	5	4	4,33	4	4	4	4	4	4,00	4	5	4	4	4	4	4,17
30	3	3	4	4	4	3,60	3	3	4	4	5	3,80	5	4	4	4	4	4	4,17	3	4	4	5	3	3,80	3	5	3	4	3	5	3,83
31	4	4	4	4	5	4,20	3	3	3	4	3	3,20	2	3	3	2	2	3	2,50	3	3	3	5	3	3,40	3	4	3	3	3	5	3,50
32	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	4	4	3,40	3	3	3	2	2	3	2,67	3	3	3	5	3	3,40	3	4	3	3	3	5	3,50
33	2	3	3	3	3	2,80	3	3	3	3	3	3,00	2	2	3	2	2	3	2,33	2	3	3	3	2	2,60	2	4	3	3	2	4	3,00
34	2	3	3	3	2	2,60	3	3	3	3	3	3,00	1	1	3	3	2	2	2,00	2	3	3	3	2	2,60	2	4	2	2	2	4	2,67
35	2	3	3	3	2	2,60	3	3	3	3	4	3,20	2	1	1	1	3	2	1,67	2	2	2	3	3	2,40	2	4	2	2	2	4	2,67
36	3	3	3	3	3	3,00	2	3	3	2	3	2,60	4	5	4	5	5	5	4,67	4	4	5	4	4	4,20	3	5	2	2	2	4	3,00
37	2	3	3	2	3	2,60	5	4	5	5	4	4,60	2	1	1	1	3	3	1,83	2	3	4	3	2	2,80	2	5	1	2	3	4	2,83
38	3	3	3	3	3	3,00	4	4	4	5	4	4,20	2	2	1	1	2	3	1,83	3	3	3	3	3	3,00	3	5	1	3	3	3	3,00
39	3	3	3	3	4	3,20	4	4	4	4	4	4,00	4	5	4	4	4	4	4,17	3	3	3	3	3	3,00	4	4	1	3	3	3	3,00
40	3	3	3	3	4	3,20	3	3	3	3	4	3,20	3	2	2	2	2	2	2,17	3	3	4	4	2	3,20	5	4	1	3	4	3	3,33
41	3	3	3	3	4	3,20	3	3	3	3	4	3,20	3	2	2	2	2	2	2,17	3	4	4	5	3	3,80	4	4	2	4	4	2	3,33
42	4	5	5	5	3	4,40	3	3	3	3	4	3,20	2	3	2	2	3	2	2,33	3	4	4	4	4	3,80	3	4	2	4	4	2	3,17
43	4	4	5	5	3	4,20	4	3	3	4	4	3,60	2	3	2	3	3	3	2,67	4	4	4	4	4	4,00	2	3	2	4	5	2	3,00
44	5	5	5	4	3	4,40	4	4	4	4	4	4,00	3	2	2	2	3	3	2,50	3	3	4	4	4	3,60	3	3	2	5	5	3	3,50

### Lampiran 3 : Frekuensi Jawaban Responden

#### Statistics

	N		Mean	Sum
	Valid	Missing		
Jenis Kelamin	44	0	1.2500	55.00
Umur Responden	44	0	2.2500	99.00
Pendidikan	44	0	2.6818	118.00
Formal	44	0	2.9318	129.00
Masa Kerja	44	0	1.3636	60.00
Status	44	0	3.2045	141.00
X1.1	44	0	3.6136	159.00
X1.2	44	0	3.6136	159.00
X1.3	44	0	3.3409	147.00
X1.4	44	0	3.3864	149.00
X1.5	44	0	3.2273	142.00
X2.1	44	0	3.5227	155.00
X2.2	44	0	3.5000	154.00
X2.3	44	0	3.4545	152.00
X2.4	44	0	3.5000	154.00
X2.5	44	0	2.3409	103.00
X3.1.1	44	0	2.4545	108.00
X3.1.2	44	0	2.3182	102.00
X3.2.1	44	0	2.3864	105.00
X3.2.2	44	0	2.4545	108.00
X3.3.1	44	0	2.4773	109.00
X3.3.2	44	0	3.1591	139.00
X4.1	44	0	3.6136	159.00
X4.2	44	0	3.5227	155.00
X4.3	44	0	3.7273	164.00
X4.4	44	0	3.0455	134.00
X4.5	44	0	3.4773	153.00
Y.1	44	0	3.6364	160.00
Y.2	44	0	2.8636	126.00
Y.3	44	0	3.4091	150.00
Y.4	44	0	3.5682	157.00
Y.5	44	0	3.7045	163.00
Y.6	44	0		

### Jenis Kelamin

	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulatif Percent
Valid Laki Laki	33	75.0	75.0	75.0
Perempuan	11	25.0	25.0	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### Umur Responden

	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulatif Percent
Valid < 30 Tahun	12	27.3	27.3	27.3
31-40 Tahun	15	34.1	34.1	61.4
41-50 Tahun	11	25.0	25.0	86.4
> 50 Tahun	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### Pendidikan Formal

	Frekuensi	Percent	Valid Percent	Cumulatif Percent
Valid SMA Sederajat	7	15.9	15.9	15.9
Akademi (D.3)	5	11.4	11.4	27.3
Sarjana	27	61.4	61.4	88.6
Pasca Sarjana	5	11.4	11.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 3 Tahun	11	25.0	25.0	25.0
3-5 Tahun	6	13.6	13.6	38.6
5-7 Tahun	8	18.2	18.2	56.8
7-10 Tahun	13	29.5	29.5	86.4
> 10 Tahun	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### Status

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menikah	32	72.7	72.7	72.7
Belum Menikah	8	18.2	18.2	90.9
Janda/Duda	4	9.1	9.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	13	29.5	29.5	29.5
RR	11	25.0	25.0	54.5
S	18	40.9	40.9	95.5
SS	2	4.5	4.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	4.5	4.5	4.5
RR	20	45.5	45.5	50.0
S	15	34.1	34.1	84.1
SS	7	15.9	15.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	3	6.8	6.8	6.8
RR	17	38.6	38.6	45.5
S	18	40.9	40.9	86.4
SS	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	2	4.5	4.5	4.5
TS	7	15.9	15.9	20.5
RR	14	31.8	31.8	52.3
S	16	36.4	36.4	88.6
SS	5	11.4	11.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	10	22.7	22.7	22.7
RR	11	25.0	25.0	47.7
S	19	43.2	43.2	90.9
SS	4	9.1	9.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	1	2.3	2.3	2.3
TS	6	13.6	13.6	15.9
RR	20	45.5	45.5	61.4
S	16	36.4	36.4	97.7
SS	1	2.3	2.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**X2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	4.5	4.5	4.5
RR	20	45.5	45.5	50.0
S	19	43.2	43.2	93.2
SS	3	6.8	6.8	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**X2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	5	11.4	11.4	11.4
RR	17	38.6	38.6	50.0
S	17	38.6	38.6	88.6
SS	5	11.4	11.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**X2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	8	18.2	18.2	18.2
RR	12	27.3	27.3	45.5
S	20	45.5	45.5	90.9
SS	4	9.1	9.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	1	2.3	2.3	2.3
TS	6	13.6	13.6	15.9
RR	12	27.3	27.3	43.2
S	20	45.5	45.5	88.6
SS	5	11.4	11.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X3.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	14	31.8	31.8	31.8
TS	12	27.3	27.3	59.1
RR	8	18.2	18.2	77.3
S	9	20.5	20.5	97.7
SS	1	2.3	2.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X3.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	13	29.5	29.5	29.5
TS	16	36.4	36.4	65.9
RR	5	11.4	11.4	77.3
S	2	4.5	4.5	81.8
SS	8	18.2	18.2	100.0
Total	44	100.0	100.0	



### X3.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	10	22.7	22.7	22.7
TS	20	45.5	45.5	68.2
RR	4	9.1	9.1	77.3
S	10	22.7	22.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X3.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	11	25.0	25.0	25.0
TS	17	38.6	38.6	63.6
RR	6	13.6	13.6	77.3
S	8	18.2	18.2	95.5
SS	2	4.5	4.5	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X3.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	13	29.5	29.5	29.5
TS	13	29.5	29.5	59.1
RR	8	18.2	18.2	77.3
S	5	11.4	11.4	88.6
SS	5	11.4	11.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X3.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	12	27.3	27.3	27.3
TS	15	34.1	34.1	61.4
RR	7	15.9	15.9	77.3
S	4	9.1	9.1	86.4
SS	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	9	20.5	20.5	20.5
RR	19	43.2	43.2	63.6
S	16	36.4	36.4	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	2	4.5	4.5	4.5
RR	21	47.7	47.7	52.3
S	13	29.5	29.5	81.8
SS	8	18.2	18.2	100.0
Total	44	100.0	100.0	

### X4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	4	9.1	9.1	9.1
RR	19	43.2	43.2	52.3
S	15	34.1	34.1	86.4
SS	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**X4.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	1	2.3	2.3	2.3
RR	20	45.5	45.5	47.7
S	13	29.5	29.5	77.3
SS	10	22.7	22.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**X4.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	10	22.7	22.7	22.7
RR	22	50.0	50.0	72.7
S	12	27.3	27.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**Y.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	8	18.2	18.2	18.2
RR	14	31.8	31.8	50.0
S	15	34.1	34.1	84.1
SS	7	15.9	15.9	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**Y.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	6	13.6	13.6	13.6
RR	12	27.3	27.3	40.9
S	18	40.9	40.9	81.8
SS	8	18.2	18.2	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**Y.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid STS	4	9.1	9.1	9.1
TS	14	31.8	31.8	40.9
RR	14	31.8	31.8	72.7
S	8	18.2	18.2	90.9
SS	4	9.1	9.1	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**Y.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	11	25.0	25.0	25.0
RR	10	22.7	22.7	47.7
S	17	38.6	38.6	86.4
SS	6	13.6	13.6	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**Y.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	8	18.2	18.2	18.2
RR	13	29.5	29.5	47.7
S	13	29.5	29.5	77.3
SS	10	22.7	22.7	100.0
Total	44	100.0	100.0	

**Y.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TS	8	18.2	18.2	18.2
RR	9	20.5	20.5	38.6
S	15	34.1	34.1	72.7
SS	12	27.3	27.3	100.0
Total	44	100.0	100.0	

## Lampiran 4 : Uji Instrumen Penelitian

### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas Kompetensi

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	44	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	13.9545	9.998	.913	.895
X1.2	13.5455	11.091	.827	.914
X1.3	13.5455	11.044	.837	.912
X1.4	13.8182	9.780	.833	.913
X1.5	13.7727	10.924	.706	.936

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Pengembangan Karier

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	13.9773	8.906	.856	.895
X2.2	13.6818	9.850	.757	.916
X2.3	13.7045	8.725	.839	.898
X2.4	13.7500	8.192	.902	.884
X2.5	13.7045	8.864	.685	.932

## 3. Uji Validitas dan Reliabilitas Beban Kerja

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	6

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1.1	12.0909	34.689	.858	.953
X3.1.2	11.9773	31.883	.881	.951
X3.2.1	12.1136	35.684	.890	.951
X3.2.2	12.0455	35.114	.835	.955
X3.3.1	11.9773	32.720	.898	.948
X3.3.2	11.9545	32.603	.892	.949

## 4. Uji Validitas dan Reliabilitas Disiplin Kerja

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	44	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	5

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	13.9091	6.224	.821	.765
X4.2	13.4545	6.021	.752	.780
X4.3	13.5455	6.114	.714	.791
X4.4	13.3409	6.695	.554	.837
X4.5	14.0227	7.651	.424	.863

### 5. Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pegawai

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	6



### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	17.1818	13.780	.714	.761
Y.2	17.0227	16.534	.324	.837
Y.3	17.7955	14.027	.557	.795
Y.4	17.2500	13.169	.771	.746
Y.5	17.0909	14.224	.584	.788
Y.6	16.9545	14.230	.562	.793

### Lampiran 5 : Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.27936452
Most Extreme Differences	Absolute	.118
	Positive	.076
	Negative	-.118
Test Statistic		.118
Asymp. Sig. (2-tailed)		.136 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

### Lampiran 6 : Uji Heteroskedastisitas dengan Metode White Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.139	.177		-.786	.437
Kompetensi Pengembangan Karier	.061	.059	.341	1.045	.303
Beban Kerja	.025	.052	.128	.479	.634
Disiplin Kerja	.029	.024	.232	1.224	.228
	-.044	.061	-.191	-.725	.473

a. Dependent Variable: e2

## Lampiran 7 : Uji Regresi dan Korelasi

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Disiplin Kerja , Beban Kerja , Pengembangan Karier, Kompetensi <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 <sup>a</sup>	.859	.844	.29334

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja ,  
Beban Kerja , Pengembangan Karier, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.419	4	5.105	59.323	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.356	39	.086		
	Total	23.775	43			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja , Beban Kerja , Pengembangan Karier, Kompetensi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	.467	.355		1.316	.196	
	Kompetensi	.315	.118	.341	2.678	.011	.223
	Pengembangan Karier	.282	.105	.281	2.699	.010	.334
	Beban Kerja	-.113	.048	-.176	-2.377	.022	.661
	Disiplin Kerja	.350	.122	.295	2.868	.007	.341

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		VIF	
1	(Constant)		
	Kompetensi		4.490
	Pengembangan Karier		2.990
	Beban Kerja		1.513
	Disiplin Kerja		2.929

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0365	4.4515	3.4432	.68910	44
Residual	-.90591	.44763	.00000	.27936	44
Std. Predicted Value	-2.041	1.463	.000	1.000	44
Std. Residual	-3.088	1.526	.000	.952	44

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai